

**УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ**

ПИТЕР®

СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ



Н. Д. Стрекалова

Бизнес- планирование



**CD с учебными
материалами**

Основы и методология ■

Технологии ■

Инструментарий ■

**для
БАКАЛАВРОВ
И СПЕЦИАЛИСТОВ**

Т Е О Р И Я И П Р А К Т И К А

Стрекалова Наталья Дмитриевна

Бизнес-планирование **Учебное пособие (+CD с учебными материалами)**

Серия «Учебное пособие»

Заведующий редакцией	<i>А. Толстиков</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Егерева</i>
Литературный редактор	<i>Е. Румановская</i>
Художественный редактор	<i>А. Татарко</i>
Корректоры	<i>Л. Ванькаева, Е. Христин</i>
Верстка	<i>Е. Зверева</i>

ББК 65.290-23я7 УДК 65.012.2(075)

Стрекалова Н. Д.

С84 Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами). — СПб.: Питер, 2012. — 352 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-459-01065-7

Учебное пособие состоит из двух частей: книги и компакт-диска.

В книге рассмотрены теоретические и прикладные аспекты планирования, необходимые студентам направления подготовки «Менеджмент» для изучения дисциплины «Бизнес-планирование». Освещены методическое и информационное обеспечение процесса планирования, структура и содержание бизнес-плана, даны технологии и инструменты бизнес-планирования. Особое внимание уделено вопросам выработки и презентации бизнес-идей, формирования и оценки бизнес-моделей. Подробно раскрываются вопросы анализа рынка, стратегии маркетинга, операционного и финансового планирования, оценки и анализа экономической эффективности бизнес-проектов, а также применения в бизнес-планировании современных информационных технологий.

Учебный комплекс включает в себя презентации лекций в формате Power Point, обеспечивающие наглядность передачи и восприятия материала, тесты для контроля за усвоением знаний, шаблоны бизнес-плана, практикум по бизнес-планированию, практикум по применению аналитической системы Project Expert, пробную версию Project Expert 7, примеры реальных бизнес-планов.

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями ФГОС ВПО третьего поколения по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», квалификация «бакалавр».

Предназначено для преподавателей и студентов экономических вузов. Рекомендуется руководителям и менеджерам предприятий, специалистам, предпринимателям, менеджерам проектов и всем, кто изучает бизнес-планирование и современный менеджмент.

© ООО Издательство «Питер», 2012

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-459-01065-7

Подписано в печать 03.09.11. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 22. Тираж 2000. Заказ
ООО «Мир книг», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ИПК ООО «Ленинградское издательство».
194044, Санкт-Петербург, ул. Менделеевская, 9.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
-----------------------	----------

Раздел I

Введение в бизнес-планирование

Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом	8
1.1. Сущность планирования и плана	8
1.2. Проблемы российской практики планирования	12
Тема 2. Методология и организация планирования	17
2.1. Планирование как область знания	17
2.2. Типы планирования и виды планов	19
2.3. Подходы к организации планирования	32
2.4. Принципы планирования	38
Тема 3. Стратегическое планирование и бизнес-план	43
3.1. Перемены и неопределенность в современном бизнесе	43
3.2. Сущность стратегического планирования	48
3.3. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи	55
3.4. Характеристики процесса бизнес-планирования	63
3.5. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса	67
Тема 4. Методическое и информационное обеспечение планирования ...	72
4.1. Методы планирования и прогнозирования	72
4.2. Информационное обеспечение планирования	83
4.3. Плановые показатели, нормы и нормативы	89

Раздел II

Основы бизнес-планирования

Тема 5. Бизнес-идея как инновационный замысел	96
5.1. Понятие бизнес-идеи	96
5.2. Источники и методы выработки бизнес-идей	99
5.3. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления	103
5.4. Презентация бизнес-идеи	106
Тема 6. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана.	
Общие требования к разработке бизнес-плана	109
6.1. Сущность и значение бизнес-модели	109

6.2. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки	114
6.3. Основные этапы разработки бизнес-плана	119
6.4. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана	122

Раздел III

Технология бизнес-планирования

Тема 7. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана	130
7.1. Титульный лист	131
7.2. Оглавление	132
7.3. Резюме	133
7.4. Краткое содержание	136
Тема 8. Описание бизнеса	140
8.1. Общее описание компании	140
8.2. Анализ отрасли	143
8.3. Цели компании	152
8.4. Продукты и услуги	156
Тема 9. Анализ рынка	160
9.1. Общее описание рынка и его целевых сегментов	162
9.2. Определение спроса на продукты (услуги)	167
9.3. Анализ конкурентов	174
Тема 10. План маркетинга	181
10.1. План продаж	182
10.2. Стратегия маркетинга	187
Тема 11. План производства	198
11.1. Описание местоположения	200
11.2. Производственный процесс и его обеспечение	200
11.3. Инвестиционные затраты	205
11.4. Производственные затраты	210
11.5. Операционные конкурентные преимущества	219
Тема 12. Организационный план	222
12.1. Организационная структура управления	222
12.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании	224
12.3. Кадровая политика и развитие персонала	225
12.4. Календарный план работ по реализации проекта	226
Тема 13. Финансовый план	230
13.1. Базовые предположения	231
13.2. План прибылей и убытков	235
13.3. План денежных потоков	243
13.4. Прогнозный баланс	253
13.5. Инвестиционный план и финансирование проекта	255

Тема 14. Анализ и оценка рисков	260
14.1. Виды рисков	261
14.2. Анализ рисков	262
14.3. Приложение	266
14.4. Конкретная ситуация «Создание предприятия “Мойдодыр-сервис”» (Часть А)	266
Раздел IV	
Инструментарий бизнес-планирования	
Тема 15. Используемые показатели и процедуры расчета	286
15.1. Показатели для финансового анализа	286
15.2. Основные экономические показатели бизнес-среды	288
15.3. Экономические показатели внутренней среды проекта	292
Тема 16. Используемые методы анализа и оценки проектов	298
16.1. Анализ безубыточности	298
16.2. Оценка и анализ экономической эффективности проектов	302
16.3. Анализ чувствительности	314
Тема 17. Современные информационные технологии в бизнес-планировании	320
17.1. Обзор основных программных продуктов	321
17.2. Характеристика аналитической системы Project Expert	328
17.3. Конкретная ситуация «Расширение производства продукции»	335
Глоссарий	341
Список использованной литературы	349
Список рекомендуемой литературы	352

ВВЕДЕНИЕ

Освоение теории, методологии и методики бизнес-планирования сегодня актуально в силу ряда причин.

1. Начинающие предприниматели при разработке бизнес-планов должны тщательно все продумать и только потом действовать, что повышает их шансы на успех.
2. Опытные менеджеры и предприниматели вынуждены сегодня постоянно просчитывать свои будущие действия, моделировать разные варианты развития, разрабатывать бизнес-модели, оценивать последствия принимаемых ими решений.
3. Для получения финансирования бизнес-проектов предпринимателю (менеджеру) необходимо уметь обосновывать свои бизнес-идеи в соответствии с общепринятыми международными требованиями.

Цель данного учебного пособия состоит в том, чтобы с позиции современных концепций стратегического управления системно представить все многообразие вопросов, которые необходимо решать менеджеру в процессе бизнес-планирования, показать используемые методы, процедуры и технологию бизнес-планирования, а также их практическое применение на конкретных российских примерах. Сложность и одновременно высокая значимость достижения поставленной цели обусловлены междисциплинарным характером бизнес-планирования.

Все это и предопределило структуру данного учебного пособия, которая включает четыре раздела.

Первый раздел формирует теоретико-методологическую основу для бизнес-планирования.

Второй раздел — основы бизнес-планирования — освещает бизнес-идею как инновационный замысел, показывает источники и методы выработки бизнес-идей, рассматривает бизнес-модель как концептуальную основу бизнес-плана, а также общие требования к его разработке.

Третий раздел посвящен технологии бизнес-планирования: структуре и содержанию основных разделов бизнес-плана, практическим методам и инструментам, используемым при разработке каждого раздела бизнес-плана. Они иллюстрируются на сквозном примере из реального российского бизнес-плана.

Четвертый раздел раскрывает инструментарий бизнес-планирования: современные информационные технологии, используемые для моделирования бизнеса и оценки бизнес-проектов.

Данное учебное пособие является настольным практическим руководством для составления бизнес-планов, оценки бизнес-проектов и их дальнейшей реализации.

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями ФГОС ВПО третьего поколения по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», квалификация «бакалавр», предназначено для студентов бакалаврской программы направления «Менеджмент», изучающих дисциплину «Бизнес-планирование». Оно может быть также рекомендовано (в частности, разделы II–IV) слушателям дополнительного профессионального образования (предпринимателям, менеджерам и специалистам), осваивающим бизнес-планирование с целью последующей практической разработки бизнес-планов.

Раздел I

ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Цель этого раздела состоит в том, чтобы помочь будущему менеджеру сформировать системное видение планирования как области знания и инструмента управления бизнесом компании. Основные задачи раздела — показать типы планирования и виды планов, разнообразие принципов и подходов к планированию, выявить ключевую роль стратегического планирования и бизнес-плана в общей системе планирования, структурировать и раскрыть основные понятия, используемые в планировании, а также охарактеризовать его методическое и информационное обеспечение.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлена рабочая программа курса «Бизнес-планирование» и основные презентации ключевых тем этого раздела в **Power Point**.

Тема 1

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

1.1. Сущность планирования и плана

1.2. Проблемы российской практики планирования

1.1. Сущность планирования и плана

Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей. Поэтому если вы понимаете, что необходимо вам сделать и как, то успех непременно будет вам сопутствовать.

Каждый человек в своей жизни так или иначе использует планирование, ставя перед собой цели, определяя пути и средства их достижения. Предмет планирования может быть разный, к примеру: получение образования, развитие профессиональной карьеры, строительство дома, организация отдыха или путешествия и т. д. Однако некоторые люди предпочитают не утруждать себя планированием своего будущего, во всяком случае сознательно, предоставляя возможность событиям случаться самим по себе. Но даже те, кто осознанно не занимаются планированием своего будущего, не могут избежать влияния, которое оказывает на них планирование, осуществляемое другими людьми. Они зачастую становятся его жертвами гораздо чаще, чем получают выгоды от него. И это отражено в мудрости небезызвестного изречения: «планировать или быть планируемым».

О значимости планирования писал в своем трактате «Искусство войны» древний китайский философ и полководец Сунь-Цзы: «При тщательном и детальном планировании победа возможна; при небрежном и менее обстоятельном планировании победить нельзя. Тот, кто не планирует вообще, почти наверняка потерпит поражение. По тому, как было

проведено предварительное планирование, мы можем предсказать, последует ли за этим победа или поражение»¹. Работа Сунь-Цзы служит ценным источником знаний применительно к стратегии бизнеса. Этот древний трактат и в наши дни пользуется большим успехом в среде деловых людей.

Сказанное выше справедливо и для сферы бизнеса — предприятий, организаций, фирм, занимающихся в условиях рынка определенными видами экономической деятельности с целью извлечения прибыли. Среди всех функций управления предприятием (организацией) центральное место по праву принадлежит планированию. Приведем самое лаконичное, на наш взгляд, определение планирования:

«*Планирование* — это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения» [Chell, 2001].

Определим сущность планирования как вида управленческой деятельности и как процесса принятия управленческих решений.

Планирование — это вид управленческой деятельности по определению будущего системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов.

Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является *план* или *система планов*.

Планирование по своей сути связано с процессами переработки информации. Данные и информация, поступающие на входе, перерабатываются с помощью определенных методов и инструментария в информацию, получаемую на выходе, т. е. в альтернативные варианты плана.

Планирование как процесс предполагает систематическую подготовку и принятие решений по формированию будущего системы (предприятия). Если же принятие решений осуществляется без их систематической подготовки, то говорят о так называемых интуитивных решениях. Как правило, они принимаются менеджерами в условиях недостатка времени непосредственно перед их реализацией.

Заметим, что процесс планирования имеет социально-поведенческий аспект. Ведь само планирование осуществляется людьми в про-

¹ *Tzu Sun. Art of War.* — NY: Harber Collins, 1994.

цессе разделения труда. Люди в ходе переработки информации, коммуникации и принятия решений задействуют разные виды мышления, реализуют определенные типы поведения, которые оказывают влияние на процесс планирования. Тем самым в процесс планирования вносятся личные представления о ценностях, целях и интересах в той мере, в какой это представляется возможным используемой процедурой планирования. Хотя влияние поведения людей на планирование значительно, социально-поведенческий аспект планирования изучен еще недостаточно.

Совокупность элементов (информация, организация процесса и используемые процедуры планирования, постановка целей, принятие решений, распределение ресурсов и т. д.), интегрированных в упорядоченной структуре, именуется *системой планирования*. Системность в данном случае означает, что в организации используется определенная *процедура планирования*, существуют *организационные рамки планирования*, обеспечена *информационная база*, четко определена «выходная продукция» планового процесса, а сами *плановые решения* принимаются в рамках определенной структуры целей и задач.

Используемые на практике системы планирования могут охватывать разные временные периоды, отличаться по срокам, точности, степени детализации и координации, объекту и предмету планирования. Однако для них характерны общие признаки, поскольку они:

- 1) относятся к *будущему*;
- 2) направлены на достижение определенных *целей* (целенаправленность);
- 3) представляют собой *упорядоченный процесс* выполнения определенных действий;
- 4) связаны с обработкой *информации*;
- 5) связаны с *проектированием* будущего (разработкой проекта¹).

Планирование по своей сути непосредственно связано с разработкой проекта будущего, выбором путей и средств его достижения. Любая деятельность, ориентированная на будущее, так или иначе предполагает разработку и реализацию проекта. Необходимо признать, что сегодня мы живем «в мире проектов».

План представляет собой документ, в котором зафиксированы плановые задания (в виде целей, задач, программ, мероприятий, работ),

¹ *Проект* — ограниченный во времени комплекс действий (работ, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели, которые могут и не повторяться когда-либо еще в будущем.

определяющие последовательность, порядок и сроки выполнения работ для достижения поставленных целей, необходимые ресурсы и желаемые результаты деятельности. По сути план определяет маршрут движения к поставленным целям.

Цели бизнеса и планы достижения их являются неотъемлемой частью планирования. При этом под *целью* понимают желаемое состояние (или результат), которого система стремится достичь в будущем.

Органической составной частью планирования будущего фирмы является составление и использование долгосрочных и среднесрочных прогнозов. Прогнозы на будущее учитываются при формировании стратегических планов, которые, в свою очередь, выступают основой для разработки тактических (текущих), а затем и оперативных планов фирмы.

Прогнозирование — это процесс предвидения, предсказания будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем. Он строится на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития рассматриваемого объекта и его возможном состоянии в будущем. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития исследуемого процесса или объекта.

Прогноз — это результат предвидения, предсказания возможного хода событий в будущем, его позитивных и негативных черт. Прогнозы напоминают нам русло, по которому течет «поток планирования». В условиях неопределенности и динамичных изменений во внешней среде бизнеса прогнозирование будущего представляет собой достаточно сложную задачу.

Отметим существенное различие между планированием и прогнозированием и соответственно между планом и прогнозом. Оно состоит в том, что если прогнозирование является *пассивным предсказанием*, то планирование — это *формулирование намерений*, которое предполагает сознательное проявление волевых усилий и включает в себя принятие решений. Планирование устанавливает, что должно быть сделано.

Главная цель планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом для достижения целей предприятия. Из этой главной цели вытекают *частные цели* (подцели) планирования, которые должны обеспечивать:

- 1) согласованность достижения целей (согласование целей и действий работников, отделов разных уровней управления);

- 2) раннее выявление и предупреждение проблем (своевременное принятие решений и превентивных мер);
- 3) координацию частных планов (согласование позволяет преодолеть препятствия в ходе реализации планов);
- 4) подготовку принятия решений (выявление и исследование альтернатив, систематичная подготовка решений по выбору наиболее подходящей альтернативы);
- 5) определение основных точек контроля (планирование является основой результативного контроля);
- 6) информирование сотрудников (о целях, альтернативах, сроках и ограничениях);
- 7) мотивацию сотрудников (заинтересованное сотрудничество людей в процессе планирования побуждает их к достижению производственных и личных целей).

Насколько удастся реализовать эти цели на практике — это уже вопрос овладения менеджерами наукой и искусством планирования.

Заметим, что плохое планирование неизбежно приводит к плохим результатам, а уж отсутствие планирования — тем более. Об этом напоминает нам и мудрая мысль о том, что «будущее не наступает, а делается: умело или неумело».

1.2. Проблемы российской практики планирования

Россия, долгое время находившаяся в условиях централизованной командно-административной системы управления социалистической экономикой, на первый взгляд, имеет необходимую почву для планирования бизнеса. Плановая работа не является чем-то абсолютно новым и незнакомым для большинства работников. Однако сама природа планирования в условиях плановой социалистической экономики была совершенно иной.

В условиях рынка центр тяжести в планировании переместился на само предприятие. Главную ценность для предприятий представляет уже не только план как таковой, а сам процесс планирования. А потому особенно актуально звучит высказывание экс-президента США, генерала Д. Эйзенхауэра: «План — ничто, планирование — все».

В этой связи развитие и укоренение новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым.

Во-первых, предприятие должно научиться «заглядывать» в будущее и целенаправленно его готовить, предвидя опасности и используя возможности, открывающиеся во внешней среде.

Во-вторых, в силу изменчивости внешней среды оно вынуждено быстро и эффективно менять свой план, подстраивая план под рынок. Необходимость сохранять гибкость и возможность выбора адекватных действий в меняющемся мире вовсе не означает, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

В-третьих, все предприятия вынуждены сегодня работать в условиях усиления конкуренции, а потому должны думать о ключевых факторах успеха и о создании своих конкурентных преимуществ, сознательно формируя и используя свои ключевые компетенции в конкурентной борьбе. При этом важную роль играют вопросы разработки и реализации стратегии, динамизации плановых решений, гибкого и непрерывного планирования. Этим искусством в России мы практически еще не владеем.

В-четвертых, для реализации такого подхода к планированию крайне необходима соответствующая деловая культура (культура ведения бизнеса), способствующая эффективной организации и осуществлению процесса планирования на практике. Важно развивать стратегическое мышление менеджеров, создавать условия для проявления их инициативы и предпринимательского поведения, реализации «минимума зависимости» и «максимума сотрудничества» работников в процессе планирования, а также умело направлять его в интересах развития предприятий.

Все это требует организационного проектирования самого процесса планирования бизнеса с учетом факторов деловой культуры, сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания необходимых условий и организационных предпосылок для проявления инициативы и сочетания творчески-интуитивного и рационального, аналитического мышления руководителей и специалистов-плановиков.

Сегодня планирование бизнеса по-прежнему остается одной из самых «болевых точек» российского менеджмента, а система планирования — наиболее слабое звено в управлении российскими предприятиями. Это вызвано целым рядом причин.

Во-первых, планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, само по себе является достаточно сложной интеллектуальной работой, требующей создания

и использования информационной базы, аналитической обработки данных, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Планирование бизнеса должно опираться на системное видение, обобщение результатов исследований рынка и анализа достигнутых результатов работы с рынком. Однако стратегический маркетинг, закладывающий основу для стратегического и бизнес-планирования, не стал еще сильной стороной существующих систем управления бизнесом российских предприятий.

Во-вторых, сама организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем и в аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров и других специалистов разных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, маркетологов и т. д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессом планирования.

В-третьих, имеют место проблемы социально-культурного характера. Необходимость использования демократического стиля управления и демократических методов планирования сталкивается с препятствиями, связанными с существующими традициями управления. В России все еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления. Традиции советского периода, директивное планирование все еще сильны в российском менеджменте. Однако эти проблемы ни в коем случае не являются непреодолимыми. По мере обновления состава руководителей более молодыми, прогрессивно мыслящими менеджерами давление существующих традиций будет ослабевать. Общий ход развития российского менеджмента будет способствовать разрешению этих проблем.

В-четвертых, в отличие от развитых западных стран условия становления планирования бизнеса в России имеют свою специфику. Социально-экономическая среда, правовые условия, в которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки, представленные

в литературе. В них раскрываются вопросы планирования бизнеса применительно к фирмам, работающим в условиях развитой рыночной экономики. Они зачастую не соответствуют хозяйственным, экономическим, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут быть напрямую использованы на практике.

В-пятых, сами отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт планирования в условиях рынка. До недавнего времени менеджеры-практики считали, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть вполне заменено интуицией и практическим опытом в бизнесе. Имеющиеся знания и практические навыки многих менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым сегодня к планированию бизнеса, поэтому менеджеры зачастую недооценивают роль и значение системы планирования.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, напрямую обязывающих руководителей предприятий заниматься бизнес-планированием, сегодня для получения финансирования из внешних источников предприятию уже необходимо разрабатывать и представлять бизнес-план.

В настоящее время российский бизнес входит в новую стадию своего развития, когда без стратегического видения будущего, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет, разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед.

Основные термины

Планирование, план, прогнозирование, прогноз, система планирования.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз». Какова их сущность и основные различия?
2. При каких условиях можно рассчитывать на получение достаточно точных прогнозов? В каких случаях планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективно?
3. Назовите ключевую цель и частные цели планирования.
4. Что понимают под системой планирования и каковы ее характерные признаки?

5. Многие считают, что главную пользу приносит план, являющийся продуктом планирования. Р. Акофф утверждает, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс. Каково ваше мнение по этому поводу? Каков смысл этого утверждения Р. Акоффа в условиях динамических изменений внешней среды?
6. Перечислите основные трудности, с которыми связано применение бизнес-планирования на российских предприятиях.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, дан примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 2

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 2.1. Планирование как область знания
- 2.2. Типы планирования и виды планов
- 2.3. Подходы к организации планирования
- 2.4. Принципы планирования

2.1. Планирование как область знания

Планирование выделилось в самостоятельную область знаний в начале XX в. Как и любая деятельность, планирование характеризуется методологией и организацией. Обе эти характеристики тесно связаны между собой.

Методология планирования — это выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения его целей. *Методология планирования* определяется пониманием путей, средств и возможностей для достижения его целей.

Организация планирования — это способ упорядочения определенных действий в соответствии с их составом, структурой и характерными особенностями. Объектом организации выступает сам процесс планирования.

Оценивая реальную практику планирования на предприятиях, необходимо рассматривать и ее *методологию* и организацию. Эти две характеристики играют важную роль и должны быть заложены в систему, процесс и механизм планирования.

Одна из важных задач менеджеров состоит в том, чтобы сознательно выбирать и конструировать методологию планирования. Применяемые в планировании технология и инструментарий только тогда эффективны, когда они опираются на эффективную методологию. При формировании методологии планирования необходимо учитывать человеческий

фактор, социально-культурный аспект планирования и потребности неформального решения проблем. К числу основных факторов, практически значимых для формирования методологии планирования, относятся: логика, интуиция и здравый смысл.

Разные предприятия и организации могут выбирать и использовать различную методологию планирования. Универсальных решений и рекомендаций на все случаи жизни здесь быть не может. В современной методологии планирования центральное место занимает системный подход. Использование принципов системного подхода выступает связующим звеном между методологией и организацией планирования.

Для достижения целей планирования предполагается использование определенных методов и методик.

Под *методами* в планировании обычно понимают некоторые способы, приемы, процедуры планирования, имеющие существенное значение и позволяющие успешно решать ту или иную конкретную задачу.

Методика планирования — это совокупность методов, связанных общностью решаемой задачи, выполняющая функцию методической инструкции.

Планирование как область научного знания пронизывает разные виды управленческой деятельности и междисциплинарно по своей природе. Отдельные ее разделы (например, производственное или оперативно-календарное планирование) разработаны более глубоко и детально, другие разделы (бизнес-планирование, финансовое планирование, планирование маркетинга и др.) разработаны в меньшей степени. Это свидетельствует о том, что планирование как область научного знания находится в стадии развития и ждет своих исследователей. Роль и значение планирования, а также потребность в нем для развития бизнеса неуклонно возрастают.

Планирование как функция управления имеет свой *объект* и *предмет*. Планирование применяется в различных социально-экономических системах (корпорациях, предприятиях или организациях, их структурных звеньях). Указанные системы могут выступать *объектом планирования*.

Предметом планирования является сама деятельность и отношения, которые охватывают отдельные элементы системы (объекта планирования) и ее взаимодействие с внешней средой. Они реализуются в ходе совместной деятельности по разработке целей, определению путей и способов, а также комплекса мер по достижению целей.

Однако планирование — это не только наука, но и в определенной степени искусство. Ведь само предвидение будущего — это творческий, интеллектуальный, мыслительный процесс, в котором соединя-

ются профессиональные знания, опыт, навыки и интуиция субъектов планирования. Он требует от менеджеров использования творческого подхода, а также владения комплексом методов планирования.

2.2. Типы планирования и виды планов

В экономической литературе встречаются разные классификации типов планирования и видов планов, а используемая в ней терминология не отличается единообразием. Все это способно завести читателя в настоящие семантические джунгли, когда одни и те же термины у разных авторов означают разные понятия. В этой связи нам представляется целесообразным свести в одну таблицу используемые в литературе классификации планирования и дать характеристику основных типов планирования и видов планов.

В основу классификации типов планирования могут закладываться разные признаки: степень обязательности выполнения плановых заданий; временной горизонт, тип плановых решений и др. В табл. 2.1 представлены основные классификации типов планирования. Рассмотрим их подробнее.

Таблица 2.1. Классификация типов планирования

№ п/п	Классификационный признак	Типы планирования
1	Степень обязательности выполнения плановых заданий	Директивное планирование Индикативное планирование
2	Временной горизонт планирования	Долгосрочное планирование Среднесрочное планирование Краткосрочное планирование
3	Тип плановых решений	Стратегическое планирование Тактическое (операционное) планирование Оперативное (оперативно-календарное) планирование
4	Объект планирования	Корпоративное планирование Бизнес-планирование Планирование деятельности функциональных подразделений Планирование деятельности структурных звеньев Планирование деятельности отдельных работников (на уровне рабочих мест)

Окончание табл. 2.1

№ п/п	Классификационный признак	Типы планирования
5	Степень охвата объекта планирования	Общее планирование Частичное планирование
6	Предмет планирования (функциональная область деятельности)	Планирование производства Планирование маркетинга Планирование сбыта Планирование материально-технического обеспечения Планирование персонала Планирование финансов Планирование НИОКР и др.
7	Степень повторяемости	Систематическое планирование Единовременное планирование
8	Степень адаптации	Жесткое планирование Гибкое планирование
9	Степень детализации	Агрегированное планирование Детальное планирование
10	Форма координации (по временному признаку)	Последовательное планирование Синхронное планирование Скользящее планирование Внеочередное планирование
11	Ориентация идей планирования (по Р. Акоффу)	Реактивное планирование (reactive) Инактивное планирование (inactive) Проактивное планирование (proactive) Интерактивное планирование (interactive)

1. По степени обязательности выполнения плановых заданий различают *директивное* и *индикативное планирование*.

Директивное планирование имеет обязательный для исполнения характер по отношению к объектам планирования (организациям, предприятиям или их структурным подразделениям). Соответствующие ему директивные планы, как правило, имеют адресный характер и отличаются предельной детализацией.

Заметим, что в СССР государственное народнохозяйственное планирование было исключительно директивным. На макроэкономическом уровне директивное планирование позволяет достаточно эффективно решать многие задачи, имеющие общенациональное значение (например,

укрепление обороноспособности страны, охрана окружающей среды, социальная политика).

В противоположность директивному *индикативное планирование* носит рекомендательный характер, а соответствующие ему индикативные (направляющие) планы не являются обязательными для исполнения. Хотя сами индикативные планы могут содержать обязательные для выполнения задания, их количество ограничено. Поэтому индикативные планы выступают в роли планов-прогнозов. На микроуровне индикативное планирование может быть использовано для составления перспективных планов.

К числу недостатков индикативных планов относятся невозможность их корректировки и отсутствие механизма контроля за их реализацией.

2. По временному горизонту планирования принято различать *долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование*. Все цели и планы разрабатываются на определенный период времени и имеют временные параметры.

Долгосрочное планирование ориентировано на длительную перспективу и включает в себя соответствующие этому периоду стратегические цели и планы, которые охватывают период от 3 лет и более. *Среднесрочное* планирование предполагает определение среднесрочных текущих целей и планов с временным горизонтом в 1–2 года. *Краткосрочное* планирование включает постановку оперативных целей, разработку оперативных планов отделов и работников на период до 1 года (на сутки, декаду, неделю, месяц, квартал).

Понятие «долгосрочный» весьма относительно. Каждое предприятие должно само для себя решить вопрос о том, как далеко должны простираться его планы. Как правило, период времени на перспективу должен быть достаточным для того, чтобы можно было разработать и реализовать стратегию. Временной горизонт планирования зависит от объекта планирования, отрасли, длительности технологического цикла и др. Обычно для периода меньше 3 лет может не хватить перспективы, так как он слишком короток для этого.

Так, для компании, работающей в лесной отрасли, временной горизонт планирования может охватывать 20 лет и более, так как лесные насаждения могут быть выращены и переработаны только много лет спустя после посадки. Судостроительные компании, имеющие достаточно длительный технологический цикл постройки судов (от 5 лет и более), также должны планировать свою деятельность на длительную

перспективу. Компании, занимающиеся добычей полезных ископаемых, в которых продолжительность разработки карьера занимает около 10 лет, также должны учитывать этот фактор при определении длительности планирования.

Вместе с тем динамичные изменения, происходящие во внешней среде, вовсе не благоприятствуют долгосрочному планированию. Так, бизнес персональных компьютеров быстро изменяется в силу технологического развития, короткого жизненного цикла продукта и того обстоятельства, что отрасль фактически находится под контролем основного производителя чипов компании *Intel*, а также поставщика операционных систем и другого программного обеспечения *Microsoft*. Отрасль модной одежды, шоу-бизнес и др., в которых каждые 2 года происходят динамичные изменения, также не могут реально планировать свою деятельность на более длительный период, чем того требует их бизнес.

Долгосрочное планирование следует отличать от прогнозирования. И хотя по форме они схожи, но по содержанию различаются. Прогнозирование является одним из этапов долгосрочного планирования. Без прогнозирования долгосрочное планирование было бы гаданием, а не научным предвидением. Так, на микроуровне (в хозяйствующих субъектах) при составлении долгосрочных планов могут прогнозироваться: уровень цен, стоимость рабочей силы, объемы продаж, доля рынка, риски и т. п.

3. По типу плановых решений, которые закладываются в основу планирования и соответствуют определенным уровням иерархии в управлении, выделяют: *стратегическое планирование* — высший уровень, *тактическое (операционное)* — средний уровень и *оперативное (оперативно-календарное)* — низовой уровень. Этим типам планирования соответствуют определенные виды планов: стратегические, тактические и оперативные.

Иногда некоторые авторы в своих работах указанные выше типы планирования (и соответствующие им виды планов) приравнивают к типам планирования по временному горизонту (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное), что само по себе некорректно. Ведь стратегическое планирование становится таковым не потому, что рассматривается долгосрочный период. Рассматриваемая классификация может характеризоваться и рядом других признаков (например, степенью детализации, дифференциации, точности информации и др.) (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Характеристики стратегического, тактического и оперативного планирования [Экономика предприятия, 1999, с. 291]

Уровень	Структурные признаки				
	дифференциация	детализация	точность информации	временной горизонт	структурированность проблем
Стратегический	Слабая (общий план)	Глобальные параметры	Низкая	Долгосрочный	Слабо структурированные проблемы
Тактический	▼	▼	▼	▼	▼
Оперативный	Сильная (много частных планов)	Детальные параметры	Высокая	Краткосрочный	Четко структурированные проблемы

Стратегическое планирование, как правило, охватывает не только отношения между подсистемами внутри компании, но и отношения между компанией в целом и ее бизнес-средой, с которой компания непосредственно взаимодействует и на которую она оказывает определенное влияние. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным, а в центре всей системы стратегического планирования находится стратегический план. В основу стратегического планирования закладываются стратегические решения.

Стратегические решения — это такие управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и выступают основой для принятия тактических и оперативных решений;
- 2) связаны со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые факторы внешней среды бизнеса;
- 3) связаны с привлечением значительных инвестиционных ресурсов, а потому могут иметь существенные, долгосрочные последствия для компаний.

К примеру, стратегические решения могут быть связаны с внедрением новшеств (новой продукции, технологии), затрагивать изменение бизнес-модели, приобретение и слияние предприятий, выход на новые целевые сегменты рынка и др.

Тактическое планирование связано с определением задач и средств, необходимых для достижения стратегических целей. Такое планирование по времени обычно бывает среднесрочным и охватывает взаимосвязи между подсистемами компании, а также между ними и ком-

паний в целом. Как правило, тактический (операционный) план — это план определенной части компании, например дочерней компании или ее подразделения.

Оперативное планирование представляет собой выбор из традиционных средств решения задач или установленных вышестоящим руководством и разрабатывает процесс их реализации, тогда как основная цель стратегического планирования состоит в поиске новых возможностей и создании потенциала для выживания компании в условиях динамично изменяющейся внешней среды, а тактическое планирование создает предпосылки для реализации этих новых возможностей.

Оперативное планирование обычно является краткосрочным, осуществляется различными отделами для планирования их текущей деятельности. Оно становится действенным только тогда, когда подкреплено долгосрочным стратегическим планом.

С точки зрения ответственности за формирование и реализацию планов каждому уровню иерархии в управлении компанией соответствует свой тип планирования. Так, на высшем уровне управления (топ-менеджмент) менеджеры отвечают за формирование миссии, разработку стратегических целей и принятие решений по формированию стратегии развития бизнеса и политики компании, что соответствует стратегическому типу планирования и разработке стратегических планов. Средний уровень управления (функциональный менеджмент) прежде всего несет ответственность за тактическое (операционное) планирование, хотя активно участвует и в формировании стратегических планов компании. Низовой уровень управления (линейный менеджмент) отвечает за оперативное планирование, связанное с формированием и реализацией оперативных планов текущей деятельности своих подразделений (на квартал, месяц, декаду, сутки) и отдельных рабочих мест.

Формально тактический план вытекает из стратегического и обеспечивает его выполнение, а оперативный — из тактического плана. Взаимосвязи между отдельными типами планирования и уровнями управления представлены на рис. 2.1.

В иерархии управления отдельные виды планов взаимосвязаны и соотносятся между собой. Планы нижестоящих уровней последовательно вытекают из планов вышестоящего уровня. По признаку иерархии отдельные планы могут находиться между собой в отношении соподчиненности, когда план вышестоящего звена очерчивает рамки действий, в которых должен быть сформулирован план нижестоящего звена.

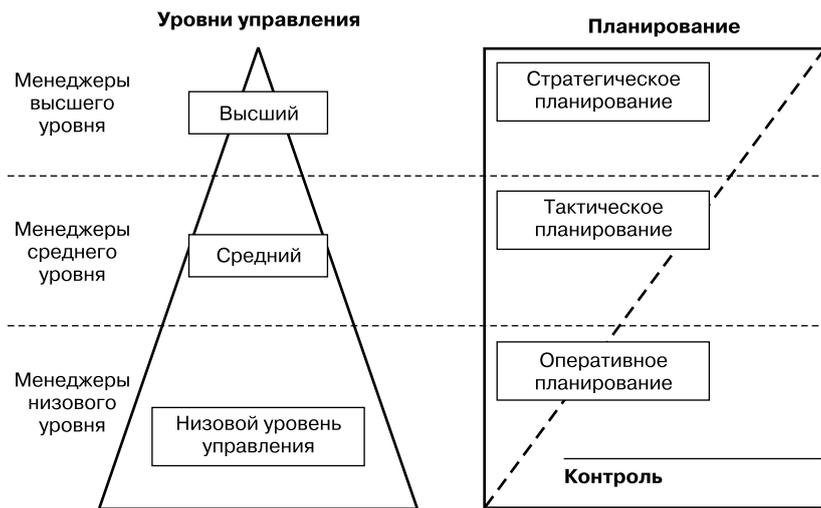


Рис. 2.1. Уровни управления и типы планирования

Заметим, что у некоторых авторов, например в работе Ханна (1997), можно встретить и иную классификацию, согласно которой выделяют лишь два вида планирования: стратегическое и оперативное. Оперативное планирование, опирающееся на стратегическое планирование, означает планирование по достижению целей. В процессе оперативного планирования планируются результаты деятельности (компании или ее подразделения) в кратко- или среднесрочной перспективе, а также мероприятия и ресурсы, необходимые для достижения этих результатов.

4. **По объекту планирования** в зависимости от рассматриваемого уровня управления различают:

- 1) *корпоративное планирование* (объект планирования — все виды бизнеса диверсифицированной компании в целом);
- 2) *бизнес-планирование* (объект планирования — отдельное направление бизнеса компании или бизнес-проект);
- 3) *планирование деятельности функциональных подразделений* компании (НИОКР, маркетинга, финансов и др.);
- 4) *планирование деятельности структурных звеньев* (отделов, цехов, участков);
- 5) *планирование деятельности отдельных работников* (на уровне рабочих мест).

Отдельное *направление бизнеса* представляет собой минимальный объект стратегического планирования, характеризующийся рядом продуктовых, рыночных и организационно-структурных признаков, для которого можно разработать бизнес-план. Направления бизнеса должны, по возможности, соответствовать структурным бизнес-единицам, что позволяет обеспечить единство их стратегического и оперативного управления. Примерами направлений бизнеса на предприятии средств механизации являются производство лифтов и производство эскалаторов.

На однопрофильном предприятии, по понятным причинам, отсутствует корпоративное планирование. На малых и средних предприятиях бизнес-планирование может осуществляться и без выделения направлений бизнеса, на уровне всего предприятия.

В соответствии с указанными типами планирования выделяют следующие виды планов: корпоративный план, бизнес-планы (бизнес-единиц или всего предприятия, отдельного проекта), операционные планы деятельности структурных звеньев.

5. По степени охвата объекта планирования различают *общее* и *частичное планирование*. *Общее планирование* разрабатывается для компании в целом и охватывает все области и аспекты планирования. Ему соответствует общий план компании. *Частичное планирование* охватывает лишь отдельные звенья (отделения) или области ее деятельности, например производство или финансы. Им соответствуют частные планы.

6. По предмету планирования (функциональной области деятельности) различают: планирование производства, снабжения, маркетинга, сбыта, финансов, персонала, НИОКР (инноваций) и др. Функциональные области выступают предметом планирования и управления в организации, определяют ее структуру управления.

Функциональные области деятельности — это основные виды деятельности соответствующих подразделений, объединенные специфической целью и однородностью взаимосвязанных задач, выполнение которых необходимо для достижения всей организацией поставленных целей. Типичные функциональные области соответствующих подразделений: сбыт, маркетинг, производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации). Им соответствуют: план сбыта, план маркетинга, производственный план, финансовый план, план по персоналу, план НИОКР.

7. По степени повторяемости различают *систематическое* (регулярно повторяющееся, периодическое) планирование и *единовременное планирование* (нерегулярное, осуществляемое от случая к случаю).

Так, стратегические и тактические планы стали основой систематического цикла планирования на предприятии. *Систематическое планирование* используется для организации процессов планирования и разработки планов предприятия в целом и его структурных подразделений, в рамках которых на определенный период времени ставятся цели, планируются мероприятия и необходимые ресурсы. Этому типу планирования соответствует корпоративный план для компании в целом и бизнес-планы ее бизнес-единиц.

Единовременное планирование осуществляется нерегулярно. В этом случае предметом планирования являются *проекты*¹ — ограниченные во времени комплексы действий, разрабатываемые для достижения поставленных целей, которые могут и не повторяться когда-либо еще в будущем. Им соответствуют бизнес-планы проектов.

Проекты могут осуществляться в рамках разных временных периодов. Планирование проектов может относиться как к организации в целом (например, бизнес-план создания нового предприятия), так и к его отдельному элементу (проект реконструкции или технического перевооружения цеха). Как правило, они разрабатываются «по требованию», под конкретную стратегическую задачу (например, планирование разработки, производства и внедрения на рынок нового продукта), зачастую связаны с необходимыми капиталовложениями (инвестиционные проекты) или маркетинговыми операциями (организация и планирование рекламной компании).

Инвестиционный проект (investment project) порождается некоторым *проектом*, предполагает обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимую проектно-сметную документацию. Он представляет собой объект реального инвестирования (как правило, в форме приобретения, нового строительства, реконструкции, модернизации

¹ *Проект* (project) понимают в двух смыслах: во-первых, как комплекс документов, содержащих цель предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на ее достижение; во-вторых, как сам комплекс действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели. То есть термин «проект» понимается и как документация, и как деятельность [Методические рекомендации, 2000, с. 104]. В данном случае он используется нами во втором значении, как деятельность.

В литературе по управлению проектами *проект* рассматривают как сферу деятельности, направленную на изменение какой-либо системы в соответствии с поставленными целями.

производства и т. п.) и реализуется на основе описания практических действий по его осуществлению (соответствующего бизнес-плана инвестиционного проекта).

Следует различать *проекты* и *программы*. *Программа*, как правило, включает несколько взаимосвязанных проектов, которые представляют собой набор различных планируемых на определенный временной период мероприятий и планов, направленных на достижение определенных целей. В отличие от программ проект характеризуется меньшими масштабами и сложностью, имеет ограниченный горизонт планирования. Программа ориентирована на более длительный период (например, программа управления качеством).

Систематическое и единовременное планирование в компаниях могут интегрироваться в общую систему планирования.

8. **По степени адаптации** различают *жесткое* и *гибкое планирование*. Поскольку внешняя среда предприятия динамична, то планы предприятия должны адаптироваться к происходящим изменениям.

Система планирования, предполагающая адаптацию планов в соответствии с изменяющимися условиями, называется *гибким планированием*. Противоположностью гибкого планирования является *жесткое планирование*, которое допускает для всего планового периода только обязательные частные планы.

Гибкое планирование особенно подходит в ситуациях риска и предполагает, что план первого года в цепи планов обязателен, в то время как остальные являются адаптируемыми альтернативными частными планами. Процесс гибкого планирования на несколько периодов можно представить в виде дерева решений, охватывающего своими разветвлениями все последующие решения (альтернативные частные планы), которые могут быть реализованы со всеми их последствиями. Однако в хозяйственной практике приемы динамического расчета оптимальной цепочки частных планов по дереву решений находят ограниченное применение в силу их сложности.

При *жестком планировании* в начале первого периода принимается обязательное решение не только по альтернативе этого периода, но и по всей цепочке альтернатив дерева решений. Такой тип планирования приемлем, если общее планирование предприятия осуществляется при полной информации о будущем развитии. Частные планы при жестком планировании определяются с помощью моделей оптимизации или на основе опыта. Техника жесткого планирования обеспечивает предметную координацию и реализуемость частных планов и

всей системы. Недостаток жесткого планирования состоит в том, что в случае, если ожидаемые ситуации не наступают, все последующие решения уже приняты, что не позволяет в дальнейшем принимать более подходящие адаптивные решения.

9. По степени детализации различают *агрегированное* (укрупненное) *планирование*, которое ограничивается установлением общих контуров в виде укрупненных контрольных цифр по определенным показателям, и *детальное планирование* процесса или объекта, сопровождаемое детальными расчетами показателей. Им соответствуют агрегированные и детальные планы.

10. По форме координации в процессе планирования на предприятии возникает необходимость координации (согласования) всех частных планов между собой с учетом общих целей предприятия.

Проблема координации частных планов может решаться двумя путями:

- 1) путем *последовательного планирования*, когда планы разных функциональных отделов или иерархических уровней составляются последовательно шаг за шагом, а созданные отдельные планы сводятся в общий план предприятия с учетом требующихся согласований;
- 2) путем *синхронного планирования*, когда за один прием планирования составляются планы для всех функциональных отделов с учетом всех существующих взаимозависимостей.

Формы координации классифицируют по трем признакам:

- 1) по временной координации;
- 2) по предметной координации;
- 3) по иерархической координации.

По признаку временной координации различают:

- 1) *последовательное планирование*, согласно которому планы разрабатываются с определенной периодичностью (например, 1,5 года, 10, 15 лет) и по завершении одного плана на его базе разрабатывается другой (например, при пятилетнем плановом периоде составляют пять отдельных планов, причем вначале составляется план на первый год, опираясь на его результаты и данные, составляют план на второй год и т. д.);
- 2) *синхронное планирование*, когда содержание планов на все пять лет определяется одновременно с учетом их временных взаимозависимостей;

- 3) *скользящее планирование* с перекрывающимися один другой периодами, при котором после истечения определенного срока (например, первого года в пятилетке) план продлевается на такой же срок — на год, т. е. $4 + (1)$;
- 4) *внеочередное планирование*, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например антикризисное планирование в ситуации банкротства предприятия и разработка соответствующего бизнес-плана.

Последовательное и скользящее планирование представлено на рис. 2.2.

Последовательное планирование:



Скользящее планирование:

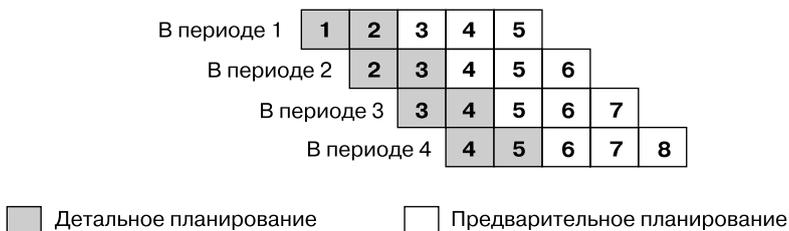


Рис. 2.2. Типы планирования во временной последовательности [Хан, 1997, с. 49]

Продолжение планирования, требующее последующей разработки детализированных планов по завершении предыдущего частного плана и соответствующей адаптации предварительных планов из года в год, называют *скользящим планированием*. Так, при скользящем планировании план первого года прорабатывается детально (например, частные планы могут быть разработаны подробно по полугодиям), а остальные четыре годовых плана — в общих чертах. При этом детальное планирование осуществляется регулярно по истечении частного плана, а предварительное планирование также идет регулярно, год за годом.

Предметная координация планирования предполагает получение общих (скоординированных) планов, наиболее благоприятных с точки зрения достижения целей организации. Для уменьшения количества туров планирования предполагается начинать с планирования работы функционального отдела с наименьшей производительностью (т. е. с планирования «узких мест») и дополнить его частными планами всех функциональных отделов, которые сводятся в один общий план.

Предметно-последовательное планирование — после согласования многократных туров частного планирования обеспечивает предметную координацию и реализуемость общего плана.

Цель *предметно-синхронного планирования* состоит в разработке одного общего плана предприятия с одновременным охватом всех функциональных отделов в их взаимозависимости на один или несколько периодов. Синхронное планирование осуществляется централизованно в отделе по планированию и требует наличия модели синхронного планирования. Некоторые из крупных предприятий используют такие модели.

11. По ориентации идей планирования, согласно типологии, предложенной Р. Акоффом, выделяют четыре основных типа планирования [Акофф, 2002]:

- 1) *реактивное планирование* (reactive — возврат к прошлому), в котором плановики ориентированы на прошлое, с оглядкой на историю развития фирмы;
- 2) *инактивное планирование* (inactive — приспособление к настоящему), характеризуемое инертностью поведения плановиков, их ориентацией на настоящее, когда они удовлетворены существующим положением вещей и хотят сохранить его, рассуждая по принципу «лучшее — враг хорошего»;
- 3) *проактивное планирование* (proactive — упреждение, смотрит в будущее) ориентировано на упреждение событий будущего, когда плановики стремятся ускорить изменения и использовать открывающиеся возможности, при этом оказывается весьма полезным ситуационное планирование;
- 4) *интерактивное планирование* (interactive — взаимодействие) ориентировано на взаимодействие, в ходе которого плановики рассматривают будущее как продукт созидательной деятельности, а потому стремятся проектировать желаемое будущее и изыскивать пути его построения.

В табл. 2.3 представлены четыре основных вида ориентации в планировании.

Будучи сторонником интерактивного подхода в планировании, Р. Акофф приводит следующую аналогию [Акофф, 2002, с. 64]:

- реактивисты пытаются плыть против него;
- инактивисты пытаются удержаться в бурном потоке;
- проактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты стремятся контролировать поток.

Таблица 2.3. Четыре основных вида ориентации в планировании [Акофф, 2002, с. 55]

Ориентация	Прошлое	Настоящее	Будущее
Реактивная	+	–	–
Инактивная	–	+	–
Проактивная	–	–	+
Интерактивная	+/-	+/-	+/-
+ положительное отношение			
– отрицательное отношение			

Подводя итог рассмотрению различных типов планирования, необходимо отметить, что на практике чаще всего используют комбинации различных типов планирования и видов планов. Совокупность различных типов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии, называют **формой планирования**.

Выбор формы планирования во многом зависит от стадии развития бизнеса компании. Как правило, на начальном этапе развития бизнеса используемая система планирования и ее планы не отличаются особой сложностью. Для бизнеса зрелой и крупной компании реализуемая ею форма системы планирования достаточно сложна и многообразна, а сами планы более масштабны. К числу других факторов, влияющих на выбор форм планирования, относятся: особенности вида бизнеса, квалификация персонала, организация процесса планирования и др. Заметим, что любая форма планирования может рассматриваться одновременно с разных точек зрения: содержания плановых решений, временного горизонта планирования, степени повторяемости и детализации плановых операций и т. д.

2.3. Подходы к организации планирования

В зарубежной и отечественной практике используются различные подходы к организации процесса планирования в иерархических системах

управления. Наибольшее распространение на практике получили *три подхода к планированию*: «сверху вниз», «снизу вверх» и «встречное планирование» на основе сочетания первого и второго (рис. 2.3).

Традиционно основная ответственность за организацию процессов планирования возлагалась на менеджеров высшего уровня управления. Однако современная идеология планирования предполагает участие в этом процессе и других сотрудников фирмы. Заметим, что не существует универсальных процессов планирования, которые подходили бы любой без исключения организации. Правильный выбор процесса планирования для конкретной организации зависит от множества факторов.

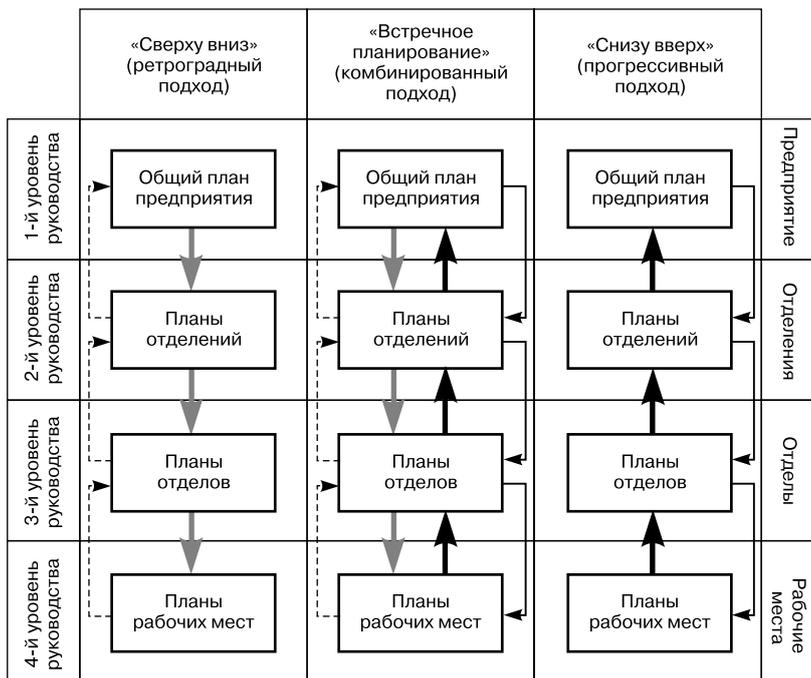


Рис. 2.3. Подходы к организации процесса планирования
[Экономика предприятия, 1999, с. 295]

Рассмотрим традиционные подходы к планированию и некоторые новые тенденции.

Подход «сверху вниз». Долгое время корпоративное планирование рассматривалось как функция высшего руководства или (чаще всего) центральных отделов планирования, состоящих из группы специалистов-плановиков, подчиненных непосредственно исполнительному директору или президенту фирмы (рис. 2.4).

Планирование по принципу «сверху вниз» получило наибольшее распространение в 1970-е гг. Центральный отдел планирования собирал данные и разрабатывал стратегические планы, которые после утверждения президентом доводились до руководителей дочерних компаний, отделений и отделов.

Чаще всего планирование на основе подхода «сверху вниз» было характерно для специализированных предприятий, в которых ключевые стратегии и задачи каждого отделения формировались на уровне предприятия в целом и затем выступали руководством к действию для руководителей и сотрудников отделений.

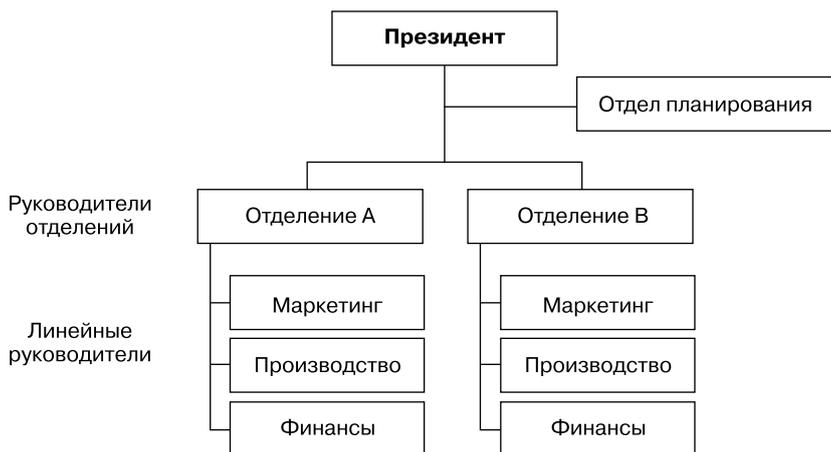


Рис. 2.4. Роль и место отдела планирования в оргструктуре управления компанией

Подход «снизу вверх». Этот подход основан на децентрализации планирования. Необходимость учета постоянно изменяющихся рыночных условий и предпочтений потребителей способствовала децентрализации функций планирования и передачи их руководителям отделений. Сущность подхода «снизу вверх», более характерного для диверсифи-

цированных компаний, заключается в том, что цели и производственные планы отделений стали формироваться самими отделениями, а центральные отделы стратегического планирования взяли на себя разработку основных показателей компании в целом и координацию планов. Появились специалисты по планированию непосредственно в отделениях компании с целью оказания помощи менеджерам в разработке собственных стратегических решений. Были созданы *специальные группы планирования* — это временные группы, включающие линейных менеджеров, несущих ответственность за разработку стратегического плана и весь процесс планирования в компании (рис. 2.5). Они разрабатывали варианты достижения долго- и среднесрочных стратегических целей и вырабатывали практические рекомендации по их достижению. При таком подходе к планированию разработка плана основывалась не на абстрактных умозаключениях, а на знании реалий рынка и операционной деятельности. Это привело к тому, что планы стали разрабатываться теми, кто реально отвечает за их выполнение.

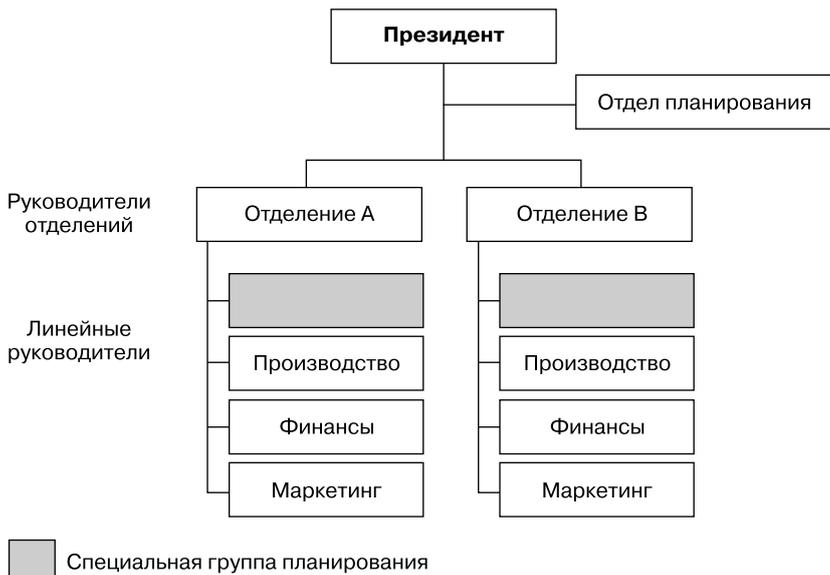


Рис. 2.5. Роль и место децентрализованного планирования в оргструктуре управления компанией

Реальным примером практического использования децентрализованного планирования является компания *Johnson & Johnson*, включающая 33 направления бизнеса, 168 подразделений в 53 странах мира. По данным одного из зарубежных исследований, около 2/3 американских компаний в планировании используют подход «снизу вверх», 1/3 планируют на основе взаимодействия всех уровней управления, а планирование «сверху вниз» практически отсутствует [Дафт, 2001].

«Встречное» планирование осуществляется, как правило, комбинированно: «сверху вниз и снизу вверх». Оно соединяет в себе централизованный и децентрализованный способы принятия решений с целью преодоления их слабых мест и использования преимуществ обоих способов в едином процессе планирования. Представители разных уровней управления должны согласовать свои цели и представления о путях их достижения в ходе многократно повторяющихся совещаний (плановых конференций), являющихся основой формирования и утверждения плана (рис. 2.6). «Встречное» планирование начинается централизованным движением сверху вниз и заканчивается обратным децентрализованным направлением движения снизу вверх. При продвижении как сверху вниз, так и в обратном направлении могут возникать подциклы планирования. Процесс «встречного» планирования заканчивается, как только общий план и высшие цели будут признаны руководством удовлетворительными, после чего планы утверждаются.

Однако организационные затраты при «встречном планировании» выше, чем при двух других способах. Его достоинства состоят в том, что оно в большей мере отвечает личностным требованиям (профессионализм, уровень знаний и др.) и предметным требованиям (координация планов, снятие потенциальных конфликтов, вертикальное и горизонтальное согласование, соблюдение полномочий и ответственности в планировании) в системе планирования. Недостатком этого способа является все же последовательный подход к формированию общего плана, который, скорее, только в удовлетворительной мере соответствует представлениям высшего руководства о целях компании.

Новая парадигма в планировании. За последние два десятилетия целый ряд компаний стали вовлекать в процесс планирования работников всех уровней управления. В условиях неопределенности и нарастания конкуренции стратегическое мышление и участие работников в процессе разработки планов становятся все более необходимыми. Новая парадигма предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты-плановики компании выполняют вспомогательную поддержи-



Рис. 2.6. «Встречное» планирование [Хан, 1997, с. 50]

вающую роль, оказывая помощь линейным менеджерам и сотрудникам в разработке динамичных планов организации.

На практике для вовлечения широких кругов сотрудников в обсуждение проблем развития компании используется метод, который получил название «искусство стратегического диалога» [Van der Heijden, 1996]. Чаще всего он начинается с обсуждения одного или двух ключевых аспектов деятельности, отличающихся высоким уровнем непредсказуемости и имеющих наибольшее значение для развития компании. Метод представляет собой способ вынесения суждений о будущем и напоминает разработку нескольких равновероятных направлений будущего развития компании.

Внедрение планирования в организациях. Планирование становится действенным инструментом только тогда, когда работники непосредственно вовлечены в процесс планирования, принимают непосредственное участие в процессе постановки целей и разработке планов их достижения.

Особая роль высшего руководства заключается в том, что они должны проявлять интерес к процессу планирования, оказывать ему полную поддержку и участие. Это одна из важнейших их функций. Планирование по-прежнему начинается и заканчивается на вершине иерархии. Высшие

менеджеры определяют общую схему планирования и принципы постановки целей, несут полную ответственность за эффективность планирования.

Обучение сотрудников. Стратегическое планирование требует знания рынков и других элементов внешней среды бизнеса, а также глубокого понимания внутренней среды фирмы. Поэтому для вовлечения в стратегическое планирование менеджеров низового уровня и рядовых сотрудников требуется их обучение.

Новые роли специалистов по планированию. Сегодня они выполняют вспомогательную, поддерживающую функцию. Она заключается в сборе данных, проведении статистического анализа, построении графиков и расписаний, оказании помощи остальным работниками в формулировке целей и разработке планов. Их задача — обеспечивать информацией, стимулировать сотрудничество и облегчать планирование.

2.4. Принципы планирования

Планирование должно соответствовать определенным требованиям, которые сформулированы в виде принципов, определяют характер планирования и одновременно являются его признаками.

Совокупность принципов планирования, известных в настоящее время науке, можно разделить на две группы: общие и специфические.

К числу *общих* принципов планирования можно отнести: целенаправленность, целостность и полноту, гибкость, актуальность, эффективность.

К числу *специфических* относятся: уровень стандартизации, уровень точности, согласованности планов, уровень документального обеспечения, принцип непрерывности, принцип участия и другие особенности систем планирования.

Отметим, что некоторые из административных принципов управления, сформулированные еще А. Файолем, сохраняют свою значимость для планирования и по сей день. Например, *принцип единства управления и единый план работы*. Заметим, что если административные принципы управления были достаточно эффективны в относительно предсказуемых, простых ситуациях, то в условиях динамичных изменений бизнес-среды возможности их применения ограничены.

1. **Целенаправленность** системы планирования и системы планов проявляется в том, что цели верхнего уровня являются исходным пунктом всего процесса планирования, а также его результатом. Формиро-

вание отдельных разделов общего плана предприятия (или частных планов) должно вытекать из целей верхнего уровня и обеспечивать возможности их достижения.

2. Целостность и полнота. Системное, целостное и полное представление о событиях и процессах можно получить только на основе всей совокупности взаимосвязанных планов, что позволяет менеджерам делать содержательные и обоснованные выводы.

3. Гибкость системы планирования. Система планирования тогда обладает гибкостью, когда она может приспосабливаться к происходящим изменениям во внутренней и внешней среде. Так, в ходе планирования рекомендуют жестко задавать мероприятия только тогда, когда это кажется абсолютно необходимо, а в остальном планировать гибко. Для этого необходимо в определенных границах оставлять возможность пересмотра и уточнения плана, так как новая информация и дополнительные сведения о конъюнктуре рынка могут влиять на постановку и выполнение производственных задач. Для повышения уровня гибкости рекомендуют также разрабатывать альтернативные планы, а затем в ходе реального развития ситуации принимать решение о том, какая плановая альтернатива должна быть реализована в каждый период.

4. Актуальность. Информация на входе, в процессе переработки информации и на выходе из системы планирования должна соответствовать требованиям ее актуальности.

5. Эффективность. Издержки, связанные с формированием системы планирования, не должны превышать результат (эффект) от ее внедрения и практического использования. Эффективность планирования зависит от координации и интеграции планов в процессе планирования. Однако не следует переходить границы, за которыми «избыток планирования» сковывает инициативу и предприимчивость работников, а также снижает мотивацию персонала.

Р. Акофф сформулировал и обосновал три основных принципа интерактивного планирования: принцип *участия*, принцип *непрерывности* и принцип *холизма* (планирование «сразу всеми») [Акофф, 2002]. Рассмотрим их, поскольку они также важны для успешного процесса планирования в организации.

6. Принцип участия предполагает, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс. Поэтому главные выгоды дает участие в этом процессе, которое обеспечивает многообразие точек зрения на проблемы планирования. Чем больше различаются точки зрения на проблему, тем больше альтернативных путей ее решения может быть предложено.

Каждое подразделение предприятия само разрабатывает свой план. Планирование, основанное на принципе участия, называют *participativным*. Принцип участия подразумевает, что никто не может эффективно планировать для кого-то другого.

Руководители подразделений должны быть непосредственно вовлечены в процесс планирования — это одна из важнейших их функций. Принцип участия позволяет уменьшить трудности, с которыми связано выполнение планов. Люди гораздо охотнее выполняют планы, в составлении которых они принимали непосредственное участие.

7. Принцип непрерывности в планировании заключается в том, что сам процесс планирования в фирме должен быть непрерывным процессом, направленным на адаптацию решений, относящихся к будущему, с учетом обновления информации о состоянии дел фирмы и внешней среде ее бизнеса. Планирование превращается в процесс последовательной корректировки планов, который должен постоянно возобновляться.

В реальной практике планирование носит скорее циклический характер, при этом цикл планирования повторяется ежегодно. Сущность планирования определяется как процесс непрерывной корректировки планов, помогающий фирме адаптироваться и выжить в конкурентной борьбе. Поэтому необходимо иметь гибкий план, который можно постоянно корректировать, а не жесткий план, который нельзя выполнить.

В масштабе отдельной фирмы план может быть великолепным, но он будет обречен на провал, если руководство не осознает тех несоответствий, которые возникают по мере свершения реальных событий. Таким образом, планирование должно быть непрерывным процессом, а планы безусловно должны постоянно переоцениваться и корректироваться с учетом непрерывно поступающей информации.

8. Принцип холизма (единства), по мнению Р. Акоффа, состоит из двух частей: *принципа координации и принципа интеграции*. Все организации разделены на уровни иерархии, в каждом из них есть структурные звенья, отличающиеся по своим функциям, продукции и обслуживаемому рынку. Координация охватывает взаимодействие звеньев одного уровня иерархии, интеграция — между звеньями разных уровней.

Различные подразделения должны скоординировать свои планы, чтобы частные планы свести в общий план, свободный от претензий и конфликтов. Суть *принципа координации* сводится к тому, что деятельность звеньев одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости с другими (путем так называемого синхронного множественного планирования), поскольку проблемы подразделения

чаще всего связаны с его взаимодействием с другими подразделениями и решать их нужно одновременно, с разных точек зрения.

Принцип интеграции состоит в том, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.

Сочетание этих двух принципов дает *принцип холизма*, согласно которому чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости. Этот принцип противопоставляется последовательному планированию («сверху вниз», «снизу вверх»). Интерактивное планирование требует усилий и времени, а потому может быть оправдано в случае значительных улучшений работы организации.

В заключение отметим, что следует обеспечивать определенную *согласованность между принципами планирования и принципами управления*, такими как объем делегирования полномочий, стиль управления. Особенности построения системы планирования и выбор ее формы должны способствовать достижению высоких результатов, повышению конкурентоспособности предприятия.

Основные термины

Методология и методика планирования, форма планирования; принцип координации; принцип интеграции; партисипативное планирование.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимают под методологией планирования и каково ее влияние на практику планирования и его конечный результат?
2. В чем отличие долгосрочного планирования от прогнозирования и как они между собой соотносятся?
3. Проведите анализ соотношения функций планирования и контроля, выполняемых менеджерами на каждом уровне управления. Каковы происходящие изменения в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии в управлении?
4. Представьте себе, что университет собирается: 1) внести изменения в учебные планы по подготовке менеджеров с целью учета требований современной практики менеджмента; 2) активизировать работу студентов в проведении научных исследований; 3) расширить возможности по трудоустройству своих выпускников. Какими типами планирования и подходами к планированию вы пореко-

мендуете воспользоваться, чтобы провести соответствующие мероприятия и достичь желаемого результата?

5. В чем суть партисипативного планирования?
6. Назовите общие принципы планирования и их особенности.
7. Каковы особенности принципов координации и интеграции в планировании?
8. Что понимают под формой планирования и от чего зависит ее выбор для конкретного предприятия?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, дан примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 3

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БИЗНЕС-ПЛАН

- 3.1. Перемены и неопределенность в современном бизнесе
- 3.2. Сущность стратегического планирования
- 3.3. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи
- 3.4. Характеристики процесса бизнес-планирования
- 3.5. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса

3.1. Перемены и неопределенность в современном бизнесе

Современный бизнес функционирует в условиях нарастания сложности, неопределенности и динамичных изменений, происходящих во внешней среде. Источники возникновения неопределенности разнообразны и связаны с действием целого ряда факторов, находящихся как внутри организации, так и вне ее. Уменьшение размеров и увеличение гибкости фирм, рост объемов информации и сложности в принятии решений, разнообразие состава и вариаций поведения самих менеджеров характеризуют факторы неопределенности внутренней среды организаций. Усиление конкуренции и глобализации бизнеса, появление новых технологий, сокращение жизненного цикла продукта в результате увеличения скорости технологических изменений, демографические сдвиги, политические тенденции, стратегические альянсы и нестабильность финансовых рынков представляют собой факторы, создающие вариации в неопределенности внешней среды.

Различают четыре уровня неопределенности в бизнесе [Ковени, 2004].

1. **Достаточно ясная перспектива.** Позволяет делать прогнозы на будущее с высокой степенью вероятности. С этим уровнем неопределенности чаще всего сталкиваются компании, работающие

в стабильных отраслях, для которых характерны низкие темпы технологических инноваций и высокие входные барьеры в отрасль. Например, производители продуктов питания, операторы грузовых перевозок, которые могут с определенной долей уверенности определять объемы рынка для большинства выпускаемых ими продуктовых линий или предоставляемых видов услуг.

2. **Альтернативные варианты развития бизнеса в будущем.** При этом уровне неопределенности развитие бизнеса предполагает ряд разнообразных, достаточно определенных альтернативных и взаимоисключающих вариантов, из которых должен быть выбран один. С этим уровнем неопределенности чаще всего сталкиваются компании в сферах деятельности, связанных с технологическими стандартами, например сотовыми стандартами, стандартами беспроводной связи и др. Этот уровень неопределенности характерен для сфер деятельности, в которых предстоящие перемены связаны с государственным или законодательным регулированием бизнеса, когда до принятия законодательным органом какого-либо решения невозможно предсказать, какой вариант поправки к закону будет принят.
3. **Неограниченный ряд вариантов развития бизнеса в будущем.** Для этого уровня неопределенности движение в будущее связано не с рядом конечных итогов, а с рядом различных вариантов развития. При этом основную роль играет действие непредсказуемых макроэкономических условий. Например, неопределенный уровень спроса на отдельный вид продукта или услуги (число пользователей кабельного доступа в Интернет в ближайшие несколько лет). И хотя изучение рынка сбыта и проведение маркетинговых исследований отчасти помогают определить грубые ориентиры уровня спроса, они не могут предоставить более точную информацию относительно спроса на отдельные товары или услуги.
4. **Неограниченный набор возможных последствий.** Для этого уровня неопределенности дорога в будущее неясна и непредсказуема, а выбор вариантов развития бесконечен. К примеру, зарождающиеся рынки e-коммерции или m-коммерции (с использованием мобильных телефонов).

Чаще всего в принятии стратегических решений современные менеджеры сталкиваются с неопределенностью 2-го и 3-го уровней, когда возможные варианты развития бизнеса известны. Сложность состоит в том, чтобы своевременно выбрать один из них или существенно сократить число возможных альтернатив. Со временем неизвестное становится извест-

ным. Слишком долгое выжидание приводит к тому, что благоприятные возможности упускаются. Поспешный выбор альтернативы и ее реализация могут привести к тому, что более успешной и результативной могла быть совершенно другая альтернативная стратегия. Однако фактор времени не является единственным фактором, усложняющим разработку и реализацию стратегии.

Понимание природы изменений, происходящих в отрасли, позволяет видеть модели отрасли и в соответствии с этим разрабатывать свои стратегии развития бизнеса, которые могут быть успешными. В соответствии с типологией, представленной в исследовании А. Магэхан, отрасли могут развиваться по четырем моделям: радикальной, прогрессивной, творческой и промежуточной [Магэхан, 2004]. Каждая модель изменений в отрасли имеет свои особенности получения прибыли.

Для определения модели, по которой развивается отрасль, необходимо выявить риски, с которыми она может столкнуться. Ключевым для определения модели является понятие «устаревание», которое может угрожать как основной деятельности, долгое время обеспечивавшей получение прибыли, так и основным активам. Например, многие автодилеры обнаружили, что традиционные способы продажи автомобилей все меньше привлекают клиентов, поскольку информацию о моделях автомобилей теперь можно получить через Интернет. В этой связи прежняя форма обслуживания перестает устраивать клиентов, что вынуждает автодилеров искать новые формы обслуживания (см. пример 3.1). Устаевают и основные активы, которые уже не могут приносить прежней прибыли. Например, в фармацевтической промышленности довольно быстро истекает срок действия патентов на изготовление лекарств, на получение которых ранее были затрачены огромные средства, а также постоянно появляются новые препараты. Угрозы для основной деятельности или основных активов отрасли и определяют тип модели, по которой развивается отрасль (табл. 3.1).

Пример 3.1. Новая стратегия международного холдинга «Атлант-М»

Международный холдинг «Атлант-М», один из ведущих автомобильных дилеров в России и странах СНГ, разрабатывает новую стратегию позиционирования и развития.

Причин, побудивших холдинг начать работу по изменению стратегии, несколько. Одна из них связана с интенсивным ростом холдинга. Принятая в конце 2004 г. стратегия предусматривает, что к 2010 г. количество автоцентров, входящих в состав «Атлант-М», может вырасти с 30 до 120, а капи-

Таблица 3.1. Модели изменения отраслей [Магэхан, 2004, с. 56]

		Основная деятельность	
		есть риск	нет риска
Основные активы	есть риск	Радикальные изменения Все очень нестабильно <i>Примеры:</i> производители проводных телефонных аппаратов, экспресс-доставка почты, туристические агентства	Творческие изменения Отрасль постоянно обновляет активы и ресурсы <i>Примеры:</i> киноиндустрия, спортивный бизнес, банковские инвестиции
	нет риска	Промежуточные изменения Связи очень непрочны <i>Примеры:</i> торговля автомобилями, инвестиционные брокерские операции, аукционный бизнес	Прогрессивные изменения Компании постоянно осуществляют изменения и реагируют на полученный отклик <i>Примеры:</i> онлайн-аукционы, коммерческие авиакомпании, операторы грузовых перевозок

тализация — с \$200 млн до \$1 млрд. Увеличение доли рынка невозможно без инвестиций в бренд. Кроме того, чрезвычайно важно иметь внутреннюю идею работы, понятную как сотрудникам, так и тем, кто наблюдает за развитием холдинга. Чтобы найти эту идею и придать ей законченную форму, был привлечен Томас Гэд — шведский эксперт, известный консультант по брендингу.

Другая причина связана с происходящими изменениями в отрасли. Тенденция сейчас такова, что на прямых продажах автомобилей компания зарабатывает все меньше. Значительно возрастает роль последующего сервисного обслуживания. Поэтому главной задачей становится удержание клиента. Консультант рекомендовал холдингу продавать не автомобили, а услуги по их выбору и обслуживанию, и на основе новых конкурентных преимуществ создать бренд, равный по силе брендам изготовителей автомобилей.

В своем интервью генеральный директор «Атлант-М» Олег Хусаенов отметил следующее: «Накопленный опыт позволяет нам быть экспертами в области выбора автомобиля. С учетом оценок рынка, изменений в потребностях и приоритетах различных групп потребителей мы можем давать рекомендации об оптимальном в каждом конкретном случае выборе марки автомобиля. Мы стремимся, чтобы решение о покупке машины принималось не «от марки», а «от особенностей жизненного стиля владельца»... Рост продаж, возможно после некоторого спада, планируется в 2008 г. К 2011 г. можно ожидать не только возврата инвестиций, но и значительной динамики продаж. Кроме того, мы сможем привлекать больше финансовых ресурсов на развитие и повышение качества обслуживания, поскольку для внешних инвесторов очень важна величина клиентской базы компании и лояльность ее клиентов».

Источник: материалы специального проекта «Менеджмент роста» журнала «Эксперт Северо-Запад» (2006. № 1. С. 78–79).

Поэтому, во-первых, следует учитывать риски, угрожающие основной деятельности отрасли (т. е. деятельности, привлекающей и удерживающей поставщиков и потребителей), и, во-вторых, требуется учитывать риски, угрожающие основным активам (ресурсам, знаниям, брендам).

Для отраслей, развивающихся по *радикальной модели*, изменения затрагивают и основную деятельность, и основные активы. Отрасль в корне перестраивается, хотя преобразования растягиваются на несколько десятилетий. Радикальная модель встречается редко (экспресс-доставка почты). Если работающие в них компании умело перестраиваются в условиях радикальных изменений, то отрасли могут долго оставаться прибыльными. Важно понять, к чему приведет этот процесс и как он скажется на вашей компании. И после этого выбрать соответствующую стратегию (ухода из отрасли либо «выждать» ухода конкурентов и занять выгодную нишу).

В условиях *промежуточной модели* развития отрасли управлять бизнесом компании достаточно сложно, поскольку руководство компании, как правило, недооценивает угрозу, нависшую над их основной деятельностью. Им приходится бороться за сохранение ценных активов и одновременно осуществлять стратегические преобразования, реструктурировать систему связей с поставщиками и потребителями. В рамках этой модели рост прибыли сменяется ее падением (см. табл. 3.1).

В отраслях, развивающихся в рамках *творческой модели*, активы подвержены частым изменениям, в то время как отношения с поставщиками и потребителями в целом стабильны. Для получения прибыли в условиях творческой модели перемены компании используют разные методы снижения рисков: за счет создания портфеля новых проектов, использования аутсорсинга.

В *прогрессивной модели* отрасли развиваются более стабильно, поскольку устаревание не грозит ни основной деятельности, ни основным активам. В рамках этой модели сегодня развиваются розничные сети эконом-класса, дальние грузовые автоперевозки. Для получения максимальной прибыли компании должны освоить определенную нишу, используя свои географические, технические или рыночные преимущества.

Сегодня предприниматели и менеджеры все больше осознают тот факт, что для того, чтобы справиться с неопределенностью и переменами в бизнесе, необходимы более полная информация, более совершенные методы и процедуры, позволяющие предвидеть будущие изменения, возникающие проблемы и возможности, выработать стратегии, помогающие справиться с проблемами и использовать открывающиеся возможности.

Компании, которые смотрят в будущее, видят в новых условиях не только опасности, но и возможности для развития своего бизнеса. У них появляется шанс адаптировать организацию так, чтобы получать дополнительную прибыль от инноваций, производить изменения в свою пользу и направлять некоторые тенденции, оказывать влияние на формирование рынка. В этой связи уместно вспомнить справедливое высказывание Бенджамина Франклина: «Заглядывай вперед — или окажешься позади».

3.2. Сущность стратегического планирования

Необходимость сохранять гибкость и адаптивность, возможность предпринимать адекватные действия в меняющемся мире вовсе не означает, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

Сегодня возрастает значимость и важность разработки стратегии, стратегического планирования не только для крупных, но и для средних и даже для мелких компаний. Во-первых, стратегическое планирование существенно отличается и все больше отделяется от оперативной, текущей плановой работы. Во-вторых, с ростом сложности планов, увеличением планового горизонта требуется координировать стратегические планы с тактическими и оперативными. В-третьих, стратегическое планирование и его план становятся основой организационной деятельности, так как без них невозможно обеспечить согласованную работу всех подразделений организации, определять потребность в ресурсах, контролировать процесс достижения целей и стимулировать трудовую активность работников. Стратегическое планирование постепенно становится делом не только топ-менеджеров, но и вовлекает в этот процесс других специалистов и линейных менеджеров.

Приведем несколько определений стратегического планирования.

По мнению Ф. Котлера, ориентированное на рынок *стратегическое планирование* — это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленное на успешное ее развитие и достижение поставленных целей [Котлер, 1998, с. 108]. Заметим, что использование Ф. Котлером слов «ориентированное на рынок» подчеркивает внешнюю ориентацию стратегического планирования и упреждающий подход.

Ф. Котлер указывает: «Сегодня основная задача стратегического планирования — выбор направлений и организация деятельности компании, которые позволяют ей добиваться поставленных целей даже в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, негативно влияющих на ее бизнес». При этом он отмечает, что стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий [Котлер, 1998, с. 108].

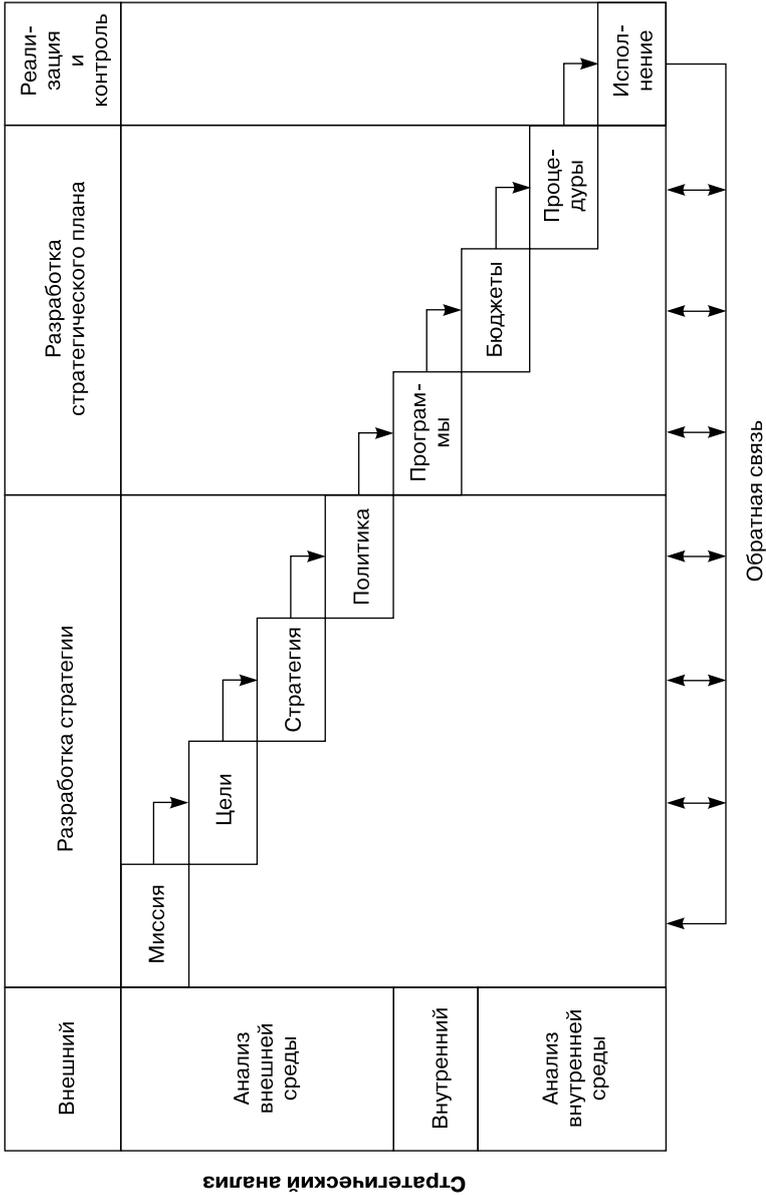
1. **Управление компанией строится на принципах управления инвестиционным портфелем.** Каждое направление обладает своим потенциалом получения прибыли, соответственно которому и распределяются ресурсы компании.
2. **Тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучения показателей рыночного роста и позиции компании на конкретном рынке.**
3. **Стратегия.** Каждая компания, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию. Для каждого бизнеса компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей.

Введем определение, которое, на наш взгляд, отражает сущность стратегического планирования как процесса получения и обработки информации, необходимой для выработки и принятия стратегических решений. *Стратегическое планирование* — это процесс, предполагающий сбор и обработку информации для постановки стратегических целей, выработки стратегии, разработки планов достижения целей и способов повышения эффективности бизнеса, предназначенный для согласования требований внешнего окружения с возможностями компании. Цель этого процесса — обеспечить успех компании в долгосрочной перспективе.

Место и роль стратегического планирования в модели стратегического управления представлены на рис. 3.1.

Стратегическое планирование включает в себя:

- определение видения и миссии;
- постановку стратегических целей и определение целевых показателей;
- разработку стратегий;
- формирование предпосылок (предположений);
- разработку мероприятий (планов, программ) для достижения целей;



Стратегический анализ

Рис. 3.1. Место и роль стратегического планирования в модели стратегического управления [Kuratko, 1995, p. 444]

- определение и распределение ресурсов, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- доведение планов до лиц, ответственных за их реализацию.

Стратегическое планирование не сводится только к составлению стратегического плана в письменной форме раз и навсегда. Работа над его формированием является непрерывным процессом. Планирование и корректировка плана продолжают существовать в течение всего периода существования компании. Сам план постоянно обновляется и пересматривается, что обеспечивает его актуальность и жизнеспособность.

В процессе стратегического планирования разрабатывается стратегия. В самом общем виде под стратегией понимают выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и организации бизнеса, направленный на удовлетворение клиентов и достижение целей.

Принято выделять три уровня разработки и реализации стратегии: корпоративную стратегию, стратегию бизнес-уровня (бизнес-стратегию) и функциональную стратегию. Они представлены на рис. 3.2.

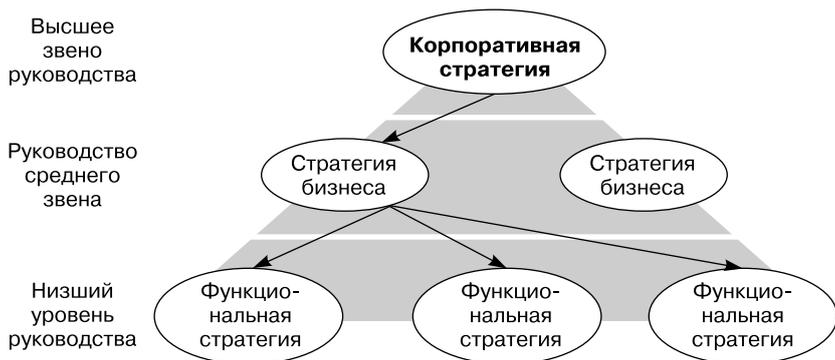


Рис. 3.2. Три уровня стратегии [Аналоуи, 2005, с. 73]

Для организации, развивающей несколько направлений бизнеса одновременно, корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные стратегии полностью соответствуют уровням организационной структуры. Разработка корпоративной стратегии является прерогативой высшего руководства (топ-менеджеров); бизнес-стратегии находятся в зоне ответственности руководителей в рамках отдельных направлений бизнеса (дивизиональных подразделений, бизнес-единиц); функциональные

стратегии разрабатываются менеджерами функциональных подразделений.

Корпоративная стратегия охватывает организацию в целом и характеризует общее направление развития, дает общее видение картины будущего. Она определяет направления и область деятельности компании в условиях тех отраслей и рынков, в которых она функционирует. К примеру, она включает в себя решение вопросов диверсификации бизнеса, приобретения нового бизнеса, расширения или сокращения существующих бизнес-единиц. Корпоративные стратегии ставят своей целью как минимум выживание организации и как максимум — создание значительной дополнительной ценности. Они имеют долгосрочную перспективу, охватывают длительный период времени (несколько лет), требуют привлечения значительного объема ресурсов, имеют необратимый характер и несут в себе существенные последствия для организации в целом.

Бизнес-стратегия относится к каждому направлению бизнеса. Она определяет приемы и методы борьбы за рынок и покупателя, отвечает на вопрос: как мы конкурируем? В сравнении с корпоративной стратегией, бизнес-стратегия в большей мере отражает операционный взгляд на деятельность организации. Она более детализирована и рассчитана на менее длительную перспективу. Включает в себя решение вопросов по созданию новых продуктов и осуществлению продуктовых инноваций, которые необходимы для завоевания и удержания определенной доли рынка, расширению или сокращению товарных линий, выбору конкурентной стратегии, определению затрат на рекламу, оказанию определенной поддержки потребителям и т. д.

Функциональные стратегии относятся к основным функциональным подразделениям, задают определенное направление деятельности отдельных подразделений компании, например поведение службы маркетинга, финансов, кадровой службы, исследований и разработок и т. д. Они ориентированы на поддержание бизнес-стратегии.

Другой важный вопрос — это вопрос о том, как соотносятся между собой стратегия и планирование. В этой связи приведем следующий пример Г. Минцберга.

В своей работе Г. Минцберг приводит высказывание одного ведущего плановика компании *General Electric*: «Я провожу границу между планированием и стратегией — это две разные вещи. Стратегия означает размышление через призму конкурентного преимущества компаний — то, как работает экономика; куда движутся конкуренты; как прижать другого парня и покончить с самой высокой нормой прибыли и

с самой большой массой производства. Планирование, с другой стороны, сосредоточено на том, чтобы заставить стратегию работать — добавив мощности, например, или увеличивая число торговых агентов... Стратегия — это мыслительный, концептуальный процесс. Это процесс более напряженного обдумывания, а не более напряженного делания» [Minzberg, 1994].

Нельзя не согласиться с мнением Г. Минцберга, который по поводу отношений стратегии и планирования писал так: «Стратегия не является следствием планирования, а наоборот — его исходной точкой. Планирование помогает перевести предполагаемые стратегии в реализованные, предприняв первый шаг, который дальше может привести к их эффективному осуществлению» [Minzberg, 1994]. Таким образом, планирование привносит порядок в стратегию, облачая ее в подходящую форму, приемлемую для того, чтобы можно было объявить о ней всем остальным работникам.

Таким образом, стратегическое планирование необходимо, чтобы систематически управлять развитием бизнеса компании, а не полагаться на случай или везение. Практика подтверждает, что применение стратегического планирования дает важные преимущества для компаний. Оно позволяет:

- 1) подготовиться к использованию благоприятных возможностей для развития бизнеса;
- 2) выяснить возникающие опасности и проблемы;
- 3) рационально распределить ограниченные ресурсы;
- 4) улучшить координацию действий в организации;
- 5) улучшить функцию контроля внутри организации;
- 6) обеспечить рост возможностей для информационного обеспечения процесса принятия решений и обмена необходимой информацией;
- 7) побудить менеджеров к реализации своих решений в процессе их работы;
- 8) повысить профессиональную подготовку менеджеров.

Однако не следует и переоценивать значение формального стратегического планирования для достижения успеха, который во многом связан с предпринимательским талантом, энергией и решительностью руководителей компании.

В большинстве случаев причины разрыва между стратегическим планом и его реализацией связаны с неумением менеджеров реализо-

вывать имеющийся план. Так, выделяют четыре основные причины возникновения разрыва по вине менеджмента [Ковени, 2004]:

- 1) неумение обеспечить поддержку плану;
- 2) неумение донести суть стратегии до других сотрудников;
- 3) неумение следовать плану;
- 4) неумение адаптироваться к переменам.

«Дилемма планирования». Все организации независимо от масштаба их бизнеса так или иначе сталкиваются с «дилеммой планирования». Эта дилемма корнями уходит в противоречие между логикой и креативностью, рациональным, аналитическим и интуитивным мышлением. Г. Минцберг в своей книге «The Rise and Fall of Strategic Planning» представил свой взгляд на «дилемму планирования» [Mintzberg, 1994].

Известно, что И. Ансофф определял стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности [Ансофф, 1989, с. 263]. При этом он рассматривал выбор стратегии и формулировку политики главным образом как процесс принятия решений: сначала устанавливают цели, после чего, используя ряд аналитических приемов, разрабатывают стратегические альтернативы и, возможно после некоторой корректировки первоначальных целей, делают выбор стратегии.

По словам Г. Минцберга, И. Ансофф видел в стратегии, и это характерно для всей литературы по планированию в целом, позицию (и, конечно, план), но не перспективу. Поэтому он предлагает последовательность шагов: первый шаг — это решить, нужно или нет диверсифицировать фирму; второй — выбрать широкий спектр «продукт—рынок»; и третий — усовершенствовать этот спектр [Ансофф, 1989]. То, что планирование в большей мере ориентировано на проведение расчетов, отражено им в его акценте на формализацию. Это можно видеть в трактовке И. Ансоффом формирования стратегии как обособленного, аналитического процесса, который осуществляется скорее формализованными системами, чем людьми.

Размышляя о стратегии, Г. Минцберг отмечает: «...Создание стратегии — это сложный, интерактивный и эволюционный процесс, который наилучшим образом может быть описан как приспособляющееся изучение» [Mintzberg, 1994]. Подчеркивая значимость элемента творчества человека в разработке стратегии, Г. Минцберг указывал: «Страте-

гии должны быть уникальны: лучшие из них возникают в результате процесса творческого проектирования» [Mintzberg, 1994].

Ценность творчества и интуиции в разработке стратегии гораздо выше, чем можно себе представить на первый взгляд. Однако интуицией можно эффективно пользоваться только тогда, когда досконально знаешь предмет, о котором идет речь, на что уходят годы. В противном случае интуиция может оказаться поверхностной и нереальной.

Наоборот, хороший анализ является доступным, если умный аналитик получает в руки добротную, объективную информацию. Возникает основная дилемма планирования: как совместить в процессе планирования мастерство и аналитику плановиков с интуицией и информативностью менеджеров?

Хороший менеджер должен уметь систематически анализировать проблемы, опираясь на использование современного арсенала аналитических средств, выработанных в менеджменте. Он также должен уметь быстро реагировать на определенные ситуации, что требует от него развития его мышления и интуиции, которые формируются у него по мере накопления опыта и обучения. Скорее всего, хороший руководитель не имеет возможности выбора между «аналитическим» и «интуитивным» подходами к решению проблемы. Он должен обладать всем набором приемов, сочетая свои аналитические способности со здоровой дозой отточенной интуиции, и применять их по мере необходимости. Тем самым дилемма планирования может быть разрешена путем сочетания двух видов мышления: аналитического и интуитивного.

Итак, из рассмотренного выше следует вывод: чтобы быть эффективной, любая организация в процессе стратегического планирования должна уметь сочетать аналитику и интуицию.

Однако чтобы связать воедино стратегические цели и стратегию их достижения в некоторое согласованное и управляемое целое, обеспечить реализацию целей на практике разными подразделениями компании, необходима разработка бизнес-плана.

3.3. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи

Идея составления бизнес-планов родилась в США. Более 30 лет назад зарождение и развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. Предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации (инвестиционные фонды,

инвестиционные банки, венчурные фонды) или к индивидуальным инвесторам («бизнес-ангелам»¹) за получением денежных средств для реализации своих инновационных идей и проектов коммерческого назначения. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие гиганты, как *Intel*, *Microsoft*, *Apple*, *Compaq*, *Federal Express*, *Xerox*, *Yahoo*, *Amazon* и др.

Чтобы понять, для каких целей венчурной компании требуются денежные средства и на что они будут истрачены, инвесторы стали требовать представления в письменной форме ответов на интересующие их вопросы. Практика показывала, что чем глубже и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем успешнее шли дела у молодой компании. Выбор проектов, заслуживающих инвестирования, и распределение средств венчурного капиталиста между различными компаниями потребовали унифицировать форму представления бизнес-плана. Накопленный опыт использования бизнес-планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие страны. Позднее бизнес-планы стали использоваться в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития их бизнеса.

С переходом к рыночной экономике в ходе проведения широкомасштабных экономических реформ бизнес-планы стали использоваться и российскими компаниями. И если первоначально, в середине 1990-х гг., они разрабатывались преимущественно с целью получения инвестиций из внешних источников, то сегодня спектр направлений их практического использования стал заметно шире. Приведем в этой связи весьма показательный российский пример (пример 3.2).

Пример 3.2. «Шереметьево» не дают взлет

ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево»» (МАШ) является 100% государственной компанией, владеющей двумя пассажирскими терминалами «Шереметьево». Еще 10 лет назад «Шереметьево» было ведущим аэропортом страны, но в 2005 г. уступило первенство «Домодедово» как по объему перевозок, так и по другим показателям технологического развития. Летом 2006 г. «Шереметьево» подготовило план по созданию единого оператора на базе «Шереметьево», который предполагал поглощение других крупных аэропортов страны, в которых есть доля государства. Однако Минэкономразвития не поддержало этот план, припомнив «Шереметьево» потерю лидерства, но оставило ему шанс стать центром консолидации аэропортов.

¹ «Бизнес-ангел» — состоятельный человек, который вкладывает венчурный (рисковый) капитал в создаваемый (start-up) или расширяющийся бизнес на ранних стадиях их развития; непрофессиональный вкладчик капитала в рискованные проекты.

Для этого ему необходимо разработать бизнес-планы по развитию 4-5 аэропортов, которые его интересуют, причем учитывая их развитие вместе с мелкими аэропортами-спутниками в каждом регионе. Если эти планы устроят Минэкономразвития, единый оператор может быть создан.

Источник: Ведомости. 2006. 4 сентября. С. 61.

Рассмотрим понятие бизнес-плана, используемое в двух значениях.

1. **Бизнес-план — это письменный документ**, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.
2. **Бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта**, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

В первом случае бизнес-план рассматривается как результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. Во втором случае бизнес-план является результатом единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи.

Главная отличительная особенность бизнес-плана — сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции).

Под *бизнес-планированием* понимают процесс разработки бизнес-плана. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Бизнес-план содержит хорошо структурированную и тщательно продуманную систему данных и информации, в которой представлен комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности — цели проекта, рынок, маркетинг, производство, менеджмент, финансы и риски, календарный план работ. Их системное описание необходимо, чтобы дать ясную картину того, что представляет

собой предприятие, куда оно планирует двигаться и как оно собирается достичь этого.

В самом общем виде выделяют две основные *цели* разработки бизнес-плана.

1. **Внешняя цель:** инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.

Хорошо разработанный бизнес-план позволяет привлечь внимание инвестора (кредитора) и вызвать у него интерес к бизнесу путем сообщения ему необходимой информации, убедить его предоставить необходимые денежные средства (или оказать содействие в той или иной форме).

2. **Внутренняя цель:** создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана.

Бизнес-план — ценный инструмент управления, который может быть использован в разных ситуациях. Бизнес-план позволяет устанавливать коммуникации и конкурировать за получение инвестиций (как внутри компании, так и за ее пределами). Бизнес-планы отдельных бизнес-единиц компании конкурируют между собой, предлагая различные альтернативы развития бизнеса и использования ограниченных ресурсов, что связано с принятием решений и выбором приоритетных направлений развития бизнеса компании.

Хорошо поставленная и постоянно функционирующая система бизнес-планирования позволяет планировать и координировать работу всех структурных подразделений для достижения стратегических целей. Она повышает эффективность управления, а сам бизнес-план выступает как инструмент для мониторинга, оценки достигнутых результатов, служит основой для разработки и согласования системы частных планов и их обновления.

В рамках диверсифицированной компании в формальном процессе планирования различают три типа бизнес-планов: проектный, стратегический и операционный (тактический) [Хасси, 2001].

В соответствии с целями, указанными выше, и в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии могут разрабатываться:

- 1) бизнес-план проекта;
- 2) стратегический бизнес-план компании;
- 3) бизнес-план (филиала, бизнес-единицы).

Бизнес-планы проектов, как правило, ориентированы на достижение ограниченного числа конкретных целей (по созданию нового оборудования, разработке новых видов товаров и услуг, проникновению на новые рынки сбыта, внедрению новых технологий, слиянию с другими фирмами и т. д.). Они разрабатываются «по требованию» и сопровождаются проведением детальных исследований ожидаемых результатов. Бизнес-планы проектов могут охватывать различные временные горизонты и предполагают использование определенного круга ресурсов. Они могут быть связаны с проведением маркетинговых операций или с конкретными капиталовложениями (в рамках инвестиционного проекта). Например, бизнес-план строительства нового завода.

Стратегический бизнес-план компании и бизнес-планы ее подразделений (филиалов, бизнес-единиц) составляют основу систематического цикла планирования. Ключевым звеном всего процесса планирования является стратегический бизнес-план.

Бизнес-планы составляются на разных этапах существования компании — зарождения новой компании, роста, зрелости и даже упадка, когда необходим новый импульс развития, чтобы сохранить и упрочить ее положение на рынке. В последнем случае возникает необходимость в разработке *бизнес-плана финансового оздоровления предприятия*. Такой вид бизнес-плана был характерен для начального периода проведения экономических реформ в российской экономике. Он разрабатывался с целью вывода из кризиса предприятий, находящихся в предбанкротном состоянии.

От знания того, для кого и для чего разрабатывается бизнес-план, зависит, какой именно бизнес-план необходим в каждом конкретном случае. Направленность бизнес-плана зависит от его целей. Бизнес-планы различны, поскольку различны аудитории, которым они адресованы. Одного универсального бизнес-плана, приемлемого для всех типов предприятий и для любой ситуации, быть не может.

В этой связи приведем еще один российский пример (пример 3.3), весьма показательный для ситуации становления бизнес-планирования в условиях пореформенной экономики России.

Пример 3.3. Свиноводство и бизнес-план

Весь российский бизнес держится на кулибиных от менеджмента. Хорошо это или плохо? С одной стороны, хорошо, поскольку свидетельствует об интеллектуальной силе россиян, когда свободный полет фантазии дает адекватные результаты. С другой стороны — плохо, поскольку субъективизм и незнание приводят к ошибкам и заблуждениям, непроизводительным поте-

рям времени. Отсутствие необходимой подготовки и навыков в планировании бизнеса не позволяют воспользоваться общепринятыми подходами к разработке бизнес-плана, а также инструментами бизнес-планирования.

Наша героиня — женщина-фермер N из Тверской обл., не пожелавшая называть своего имени, столкнулась с необходимостью принять стратегические решения по выбору дальнейшего пути развития своего фермерского хозяйства:

- производство молока и молочных продуктов;
- выращивание картофеля;
- выращивание поросят.

Какое направление развития бизнеса будет основным в течение ближайших полутора лет? Куда вкладывать деньги?

1. Проведенный анализ производства молока и молочных продуктов показал, что в целом рентабельность этого направления невысока. В хозяйстве имеется 15 коров (около 250 л молока в день). Однако цены на молочные продукты на рынке невысоки из-за конкуренции. Ограниченный платежеспособный спрос не позволяет увеличивать объемы продаж, хотя к весне ситуация вполне может измениться. Поэтому N решила для себя, что к весне, возможно, увеличит количество коров.
2. В текущем году после продажи выращенного урожая картофеля выяснилось, что из-за высоких транспортных расходов N осталась почти без прибыли. Поэтому N решила, что развивать это направление нерационально, а потому площадь под посадку в будущем году останется прежней.
3. Выращивание поросят, как оказалось, приносит больше всего прибыли. Есть перспективы расширения рынка сбыта. N провела небольшую прикидку по ценам и конкурентам на рынке.

Проведенный N анализ показал, что надо строить свинарник, закупать оборудование, свиноматок, корма и прочее. Но для этого требуются инвестиции. Встала задача определения прибыли от реализации проекта по разведению поросят. Возникли сложности с расчетами показателей оценки эффективности проекта, для чего потребовались специальные знания. Но в целом даже первые грубые расчеты по проекту показали реальную выгоду и получение немалой прибыли от реализации этого направления.

Источник: 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. 7-е изд. М.: Эксмо, 2008.

Бизнес-план может понадобиться в следующих ситуациях.

1. При создании новой фирмы, слиянии или поглощении других компаний, смене собственника, когда возникает необходимость в разработке новой стратегии развития.
2. В период подготовки значительных изменений: реконструкции, технического перевооружения производства, выхода на новые рынки, разработки, освоения и перехода к выпуску новой продукции и т. д.

3. Для привлечения дополнительного капитала с целью расширения или развития бизнеса.
4. Для получения одобрения определенного курса развития (проекта) компании советом директоров, владельцами компании, что означает не только получение финансирования, но и их согласие с предлагаемым курсом, готовность нести солидарную ответственность.
5. Для обоснования необходимости выделения ресурсов на реализацию какого-либо проекта.
6. Для повышения эффективности работы компании (цель — убедить команду управления в жизнеспособности и эффективности той или иной бизнес-идеи).
7. При выходе на внешний рынок, установлении или расширении внешнеэкономических связей.
8. При подборе кадров и формировании эффективной команды.

В бизнес-плане могут быть заинтересованы прежде всего:

- 1) собственники фирмы. Бизнес-план интересует их с точки зрения определения целей и формирования стратегии их достижения, а также с целью последующего контроля за их осуществлением;
- 2) руководство (менеджеры) фирмы. Менеджеры используют бизнес-план и бизнес-планирование для разработки и уяснения стратегии развития, а также для осуществления эффективного управления на основе бизнес-плана. Их действия без бизнес-плана — это реакция на свершившиеся события (реактивное управление), действия на основе бизнес-плана — это реакция на предвиденные и запланированные события;
- 3) бизнес-план может быть также использован менеджерами для получения финансирования извне. Хорошо разработанный бизнес-план не дает полной гарантии, но, несомненно, помогает в получении денежных средств;
- 4) инвесторы (кредиторы). Инвесторы (кредиторы) рассматривают бизнес-план как источник информации для принятия решений о финансировании. В условиях жесткой конкуренции и финансовой нестабильности владельцы капитала бывают весьма разборчивы в выборе проектов финансирования. И в этом смысле тщательно разработанный бизнес-план может оказать неоценимую услугу;
- 5) партнеры и сотрудники фирмы. Они видят в бизнес-плане основу для деловых предложений и развития контактов. Бизнес-план по-

зволяет им понять перспективы бизнеса, выяснить в нем свое место, определить задачи и перспективы сотрудничества.

Помимо двух указанных ранее целей бизнес-план позволяет решать и целый ряд других задач. Они заключаются в том, чтобы посредством разработки бизнес-плана обеспечить:

- 1) анализ, оценивание и контроль за фактически достигнутыми результатами деятельности предприятия за определенный период. Сравнение фактических показателей деятельности с плановыми и анализ выявленных отклонений позволяют вырабатывать и своевременно вносить коррективы в развитие бизнеса;
- 2) основу для внутренних и внешних коммуникаций (построение грамотных взаимоотношений с инвесторами, кредиторами, партнерами во внешней среде бизнеса и внутри фирмы).

Наличие бизнес-плана — обязательное требование в условиях цивилизованного рынка. План служит средством для сообщения информации о бизнес-идеях другим заинтересованным лицам, выступает основой деловых предложений на переговорах. Качественно разработанный бизнес-план производит благоприятное впечатление и выступает своего рода визитной карточкой предприятия. Если предприниматель направится к потенциальному инвестору либо к будущему партнеру без бизнес-плана, то его в лучшем случае попросят подготовить соответствующие предложения (в виде бизнес-плана) и прийти еще раз, а в худшем — не воспримут всерьез и больше не пригласят;

- 3) разработку документов для акционеров фирмы и основу для всех акционерных собраний.

Важнейшим вопросом акционерных собраний является вопрос получения и распределения прибыли. Бизнес-план выступает тем документом, который должен показать намеченный курс, которого будет придерживаться руководство предприятия;

- 4) развитие взаимоотношений с представителями государственных, региональных, отраслевых и налоговых органов. Бизнес-план помогает проведению рекламы и установлению связей с общественностью;
- 5) расчет ожидаемых финансовых результатов; оценить эффективность инвестиционного проекта, а также обосновать экономическую целесообразность его осуществления.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является сбалансированность поставленных в нем целей и задач с ре-

альными финансовыми и организационными возможностями их достижения. Они должны быть достаточно полно проработаны не только по линии затрат, но и по линии экономических результатов (ожидаемого дохода);

- б) формирование команды работников, способных реализовать данный бизнес-план. Совместная работа над бизнес-планом позволяет им генерировать идеи и заинтересовывает в дальнейшем сотрудничестве по их осуществлению.

3.4. Характеристики процесса бизнес-планирования

Значение бизнес-планирования в условиях рынка трудно переоценить.

1. Чем более развиты рыночные отношения, тем важнее сам процесс планирования и бизнес-план.

Опыт показывает, что чем более неопределенной и нестабильной становится внешняя среда бизнеса, чем больше конкуренция, тем быстрее фирма должна приспосабливаться к происходящим изменениям. Управление развитием бизнеса в условиях рынка не может полагаться на волю случая. Успех с дальним прицелом требует взвешенного, хорошо продуманного подхода, принятия стратегических решений на основе достоверной информации.

Если достижение кратковременных успехов в бизнесе напрямую может и не быть связано с серьезным планированием, то обеспечение стабильного роста и развития в долгосрочной перспективе во многом зависит от качества самого процесса бизнес-планирования. Хороший бизнес-план и успешная его реализация являются существенным фактором роста прибыли и длительного существования фирмы.

2. Самое важное для фирмы — это процесс бизнес-планирования, конкретным результатом которого является бизнес-план.

Если процесс разработки плана хорошо организован и осуществляется на высоком профессиональном уровне, то и сам бизнес-план как результат этого процесса не может быть плохим.

Поскольку желаемого поведения сотрудников в организации сложно, а зачастую практически невозможно достичь исключительно административными методами управления (даже в условиях авторитарного управления), крайне необходимо сознательное воздействие на поведение сотрудников через систему стимулов. В этой связи процесс планирования должен способствовать «минимуму зависимости» и «максимуму сотрудничества» между работниками в ходе разработки бизнес-плана.

Основные принципы (требуемые характеристики) планирования как инструмента управления бизнесом сводятся к следующему.

1. Это должен быть хорошо организованный, динамичный, непрерывно и профессионально осуществляемый процесс. Важной характеристикой хорошо организованного процесса бизнес-планирования является постоянная готовность к внесению изменений в бизнес-план. В центре внимания находятся рынок и происходящие на нем изменения. Бизнес-планирование непрерывно ориентируется на рынок и на этой основе динамично вносит все изменения в бизнес-план.

Уточнение бизнес-плана и приведение его в соответствие с меняющимися условиями внешней среды позволяет использовать его для контроля за фактическими результатами деятельности фирмы. Сравнение достигнутых результатов с показателями бизнес-плана помогает выявить сильные и слабые стороны, допущенные ошибки в планировании и недостатки контроля. Все это позволяет установить обратную связь и повышает эффективность управления.

Для выполнения этого требования нужны хорошо подготовленные, инициативные специалисты-планировщики, менеджеры и другие специалисты разной квалификации (маркетологи, производственники, финансисты, бухгалтеры).

2. Руководители должны непосредственно участвовать в процессе бизнес-планирования. Поскольку важнейшим продуктом планирования является сам процесс, то главные выгоды дает участие в этом процессе. Ведущую роль в бизнес-планировании играют сами руководители фирмы. Никто, кроме них, не может ставить цели, определять задачи и разрабатывать стратегию развития, принимать окончательное решение по выбору того или иного варианта из рассматриваемых альтернатив. Важно, что им, и только им, предстоит обеспечивать и реализовывать бизнес-план.

И здесь важно напомнить справедливую мысль Р. Акоффа о том, что руководители должны быть «непосредственно вовлечены в процесс планирования. Это — одна из важнейших их функций». Он справедливо отмечал, что «никто не может эффективно планировать для кого-то другого» и «лучше планировать для себя», чем «быть планируемым другими» [Акофф, 2002].

Менеджеры получают важные преимущества от участия в самом процессе бизнес-планирования, поскольку планирование бизнеса и моделирование ситуаций будущего дает им основу для принятия эффективных решений, помогает проводить анализ и презентацию своих идей.

В этой связи менеджеры проекта, организующие совместную работу многих специалистов, участвующих в процессе бизнес-планирования, должны уметь:

- 1) грамотно ставить задачи перед разными специалистами, участвующими в планировании;
- 2) разговаривать с ними на одном языке;
- 3) контролировать их работу;
- 4) использовать их результаты.

По сути каждое подразделение предприятия разрабатывает свою часть (свой раздел) бизнес-плана. Руководитель подразделения должен быть свободен в выборе любых плановых решений, если они не затрагивают и не влияют на какие-либо другие подразделения, а также не требуют никаких дополнительных ресурсов.

3. Обучающий характер процесса бизнес-планирования. Процесс бизнес-планирования носит обучающий характер. Это мощный инструмент самообучения команды, позволяющий ей приобретать знания, опыт и профессионализм в ходе разработки планов. Менеджеры используют бизнес-планирование для создания эффективной команды. Участие сотрудников в разработке бизнес-плана способствует формированию команды единомышленников, способных эффективно добиваться реализации поставленных целей.

Важным результатом партисипативного планирования является уменьшение трудностей, с которыми связана реализация бизнес-планов. Известно, что люди гораздо охотнее выполняют принятые ими же самими решения, чем те, которые им навязаны другими.

Другой важный вопрос — о роли и участии в бизнес-планировании специалистов-плановиков (планово-финансовых служб). Их задача — стимулировать и облегчать планирование с помощью других для себя. Они должны обеспечивать планирование релевантной информацией, знаниями, способствовать стимулированию воображения, пониманию задач и требований к бизнес-плану.

4. Системность. Бизнес-план характеризует предприятие как систему взаимосвязанных видов деятельности (по разработке новой продукции, производству, маркетингу, финансовому менеджменту, управлению персоналом и т. д.), оказывающих влияние друг на друга и в совокупности определяющих успех развития бизнеса. Бизнес-план должен определять целенаправленное развитие каждого вида деятельности одновременно с другими, увязывая их взаимодействие в рамках общей стратегии развития бизнеса.

5. Использование персонального компьютера и современных информационных технологий в процессе бизнес-планирования. Поскольку разработка бизнес-плана предполагает проведение многовариантных планово-экономических и финансовых расчетов, то абсолютно необходимо применение персонального компьютера и современных информационных технологий.

Залог успешного планирования и управления этим процессом — умение видеть альтернативы будущего и просматривать самые разные сценарии. Хорошо организованное бизнес-планирование позволяет предвидеть наступление нежелательных ситуаций (опасностей) и заранее разрабатывать возможные способы их преодоления, моделировать различные сценарии развития на основе реальной оценки своих возможностей. Такой практический опыт, приобретаемый в процессе мысленного проигрывания разных сценариев, позволяет видеть многовариантность будущего, критически оценивать свои силы и заранее быть готовыми к возможным трудностям.

6. Перспективность (ориентация на будущее). Без сводного бизнес-плана фирма подобна кораблю, плывущему без заданной цели и четкого курса в бурном океане бизнеса. Но как уже было отмечено: «кто не знает, куда стремится, тому не бывает попутного ветра». Бизнес-план помогает провести анализ текущей ситуации и ответить на три вопроса: где мы находимся? куда мы хотим попасть? что нам нужно сделать для достижения этой цели?

Другой важный вопрос: кто же должен заниматься бизнес-планированием?

Крупные фирмы, как правило, стремятся создать штатную систему бизнес-планирования, в которой решающую роль играет руководство фирмы. Им помогают квалифицированные сотрудники и специалисты как самой фирмы, так и привлекаемые со стороны консультанты.

Важно отметить, что выполнение отдельных работ по бизнес-планированию может вызвать немалые трудности и потребовать значительных затрат времени и сил, а потому целесообразно использовать профессиональные знания специалистов (маркетологов, экономистов, бухгалтеров, юристов, консультантов консалтинговых фирм).

Выбранный фирмой путь формирования бизнес-плана зависит от многих факторов: от поставленных целей, личности первого руководителя, компетентности работников, их опыта, соответствия требуемой квалификации и знаний. Практика показывает, что идеальным вариантом является совместная работа руководителей и специали-

тов фирмы с привлечением консультантов, что обеспечивает профессионализм и реальность бизнес-планирования.

Составление бизнес-плана для предприятия малого бизнеса может быть выполнено силами и самого предпринимателя, если он хорошо разбирается в своем бизнесе и имеет профессиональную подготовку в области бизнес-планирования. Начинающие предприниматели зачастую бывают слишком оптимистичны относительно своих будущих доходов и необъективны в оценке связанных с ними расходов, рисков в бизнесе. Поэтому критический взгляд профессионалов может помочь начинающему предпринимателю многое увидеть и проанализировать в деталях.

3.5. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса

Бизнес-план важен как для создаваемого предприятия (start-up), так и для уже существующей зрелой фирмы.

Бизнес-план для зрелой фирмы выступает способом достижения согласованности взглядов и последующих действий сотрудников. Их замыслы и новые идеи опираются на прошлую стратегию, ранее достигнутые успехи и выводы, сделанные на основе проведенного анализа. Преимущество бизнес-планирования для таких фирм заключается еще и в том, что в основу плановых расчетов закладываются цифры, имеющие под собой надежную основу в виде достигнутых ранее результатов.

В целом бизнес-планирование является даже более важным для выживания нового предприятия малого бизнеса. Сам бизнес-план является важным шагом на пути создания предпринимателем нового бизнеса. Зачастую он является первой попыткой осуществления стратегического планирования. Для малых фирм бизнес-план имеет жизненно важное значение, поскольку у них ограничены ресурсы для исправления тех трудных ситуаций, которые возникли вследствие допущенных ранее ошибок. Поэтому во избежание краха бизнеса они должны тщательно прорабатывать свои бизнес-планы.

Бизнес-план подобен дорожной карте, которая указывает путь от исходной точки до конечного пункта назначения. Процесс разработки бизнес-плана помогает предпринимателю (менеджеру) ответить на три важнейших вопроса:

- 1) где мы сейчас находимся?
- 2) куда мы хотим попасть?
- 3) каким образом мы сможем достичь поставленной цели?

Простой пример с планированием путешествия позволяет лучше понять постановку задач в процессе планирования и проиллюстрировать взаимосвязь основных понятий (рис. 3.3). Он проясняет, каким образом стратегический план и бизнес-планирование, ориентированные в будущее, опираются на результаты, достигнутые в прошлом и настоящем, а также показывает роль прогнозов и бюджетов в стратегическом мышлении, принятии плановых решений и поведении людей в процессе планирования.

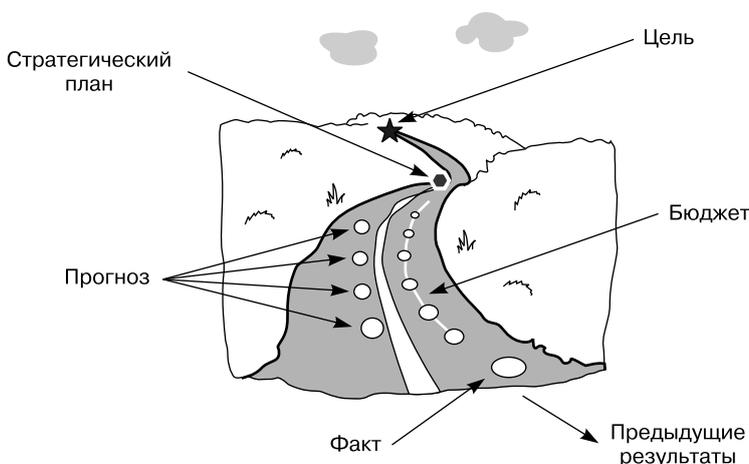


Рис. 3.3. Взаимосвязь основных понятий при бизнес-планировании [Ковени, 2004, с. 30]

Пусть задано исходное положение и определена цель путешествия — достичь места назначения к заданному сроку. Разработку бизнес-стратегии можно сравнить с прокладываемым маршрутом движения к цели. Она связана с выбором транспортного средства из рассматриваемых возможных альтернатив (автомобиль, железная дорога, самолет). Предположим, что выбран автомобиль. Если принятое стратегическое решение связано с поездкой на автомобиле, то в пути обычно уже нет возможности изменить выбранную стратегию, например лететь самолетом. Используемые прогнозы, подобно дальнему свету автомобиля, должны освещать путь, позволяя водителю заранее увидеть впереди сложные и крутые повороты.

Стратегический бизнес-план — это своего рода руководство, которое в общих чертах описывает движение к поставленной цели. Если стратегический план в большей степени формулируется вербально, то разработка операционного плана предполагает проведение плановых расчетов. Составляются бюджеты, рассчитываются необходимые затраты материальных и временных ресурсов. Операционный план в деталях отражает проработанный маршрут движения. Бюджет, как и подобает финансовому плану, подробно описывает предполагаемые затраты, связанные с прохождением ближайшего отрезка пути.

Реализация принятого плана в пути предполагает, что водитель будет регулировать движение автомобиля, т. е. тормозить, давать газ, совершать обгон или использовать объездные пути в зависимости от ситуации на дороге, которую заранее в деталях предвидеть невозможно.

Внимательное изучение дорожных знаков (прогнозов), опыт вождения позволяют водителю адаптироваться и по ходу дела вносить коррективы в существующий бизнес-план. Такая необходимость может возникнуть в любой момент по ходу движения к месту назначения. Важно, чтобы полученный навык регулирования движения и адаптации закреплялся и давал свои положительные результаты.

Таким образом, стратегическое планирование, разработка прогнозов, бюджетов, контроль и регулирование, взятые вместе, представляют собой части единого процесса движения к намеченной цели. Каждая из них, взятая по отдельности, приносит мало пользы.

Использование бизнес-планирования в малом бизнесе дает предпринимателю целый ряд выгод и преимуществ, которые состоят в следующем.

1. Обеспечивается фокус на потребителя и гибкость в его обслуживании.
2. Повышается общая эффективность управления в силу ориентации на достижение результата и эффективное использование ресурсов.
3. Улучшается интеграция и координация взаимодействия между отдельными звеньями и работниками, так как обеспечивается перевод стратегических целей в тактические цели и мероприятия по их достижению.
4. Улучшается контроль, так как сравнение фактических результатов с плановыми позволяет оценить степень приближения к заданным целям.

5. Обеспечивается эффективное распределение и использование времени, что позволяет не упустить момент для решения проблем долгосрочного характера.

Зарубежные исследования [Kuratko, 1995] показали, что деятельность фирм, занимавшихся стратегическим планированием, была более эффективной, чем тех, которые этого не делали. Планирование само по себе повышает успешность бизнеса и положительно сказывается на эффективности деятельности малых фирм.

Несмотря на то, что использование стратегического планирования в малом бизнесе на практике ограничено, ряд специалистов сходятся во мнении, что предприниматели и менеджеры должны осуществлять процесс стратегического планирования [Berry, 1999; Аналоуи, 2005]. Именно предприниматели в конечном счете несут всю ответственность за постановку целей, обладают полной информацией из внешних и внутренних источников, делают окончательный выбор бизнес-стратегии.

Исследования в области стратегического планирования высокотехнологических фирм, проведенные Берри [Berry, 1999], позволяют утверждать, что менеджеры должны уделять внимание аналитическим составляющим стратегического планирования, а именно: исследовать внешнюю среду бизнеса, анализировать действия конкурентов, оценивать сильные и слабые стороны фирмы, оценивать альтернативные стратегии, пересматривать и корректировать планы.

Малые и средние компании сегодня вынуждены заниматься бизнес-планированием, чтобы выжить. Результаты зарубежных исследований, проведенных авторами, представленные в работе Аналоуи (2005), показывают, что большинство обследованных ими малых и средних предприятий использовали планирование. Проведенные исследования позволили сделать вывод, что успешные предприятия действительно осуществляют стратегическое планирование и используют стратегический подход.

Несмотря на явные преимущества, которые дает использование стратегического планирования в малом бизнесе, существует и ряд барьеров, препятствующих его широкому применению в процессе управления. В исследованиях [Kuratko, 1995; Аналоуи, 2005; и др.] отмечаются следующие препятствия у предпринимателей и менеджеров:

- 1) дефицит времени;
- 2) постоянная загруженность текущей работой;
- 3) высокие затраты, связанные с процессом планирования;
- 4) недостаток специальных знаний, умений и опыта планирования;

- 5) недостаток доверия по отношению к сотрудникам и консультантам, страх провала бизнеса.

Основные термины

Стратегическое планирование, корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия, бизнес-планирование, бизнес-план.

Контрольные вопросы и задания

1. С какими основными типами неопределенности внешней среды бизнеса сталкиваются менеджеры в принятии стратегических решений?
2. Дайте определение и поясните суть процесса стратегического планирования.
3. Назовите основные виды стратегий.
4. Сравните модели рационального планирования и интуитивной разработки стратегии. Каковы возможности и особенности их применения в малом бизнесе?
5. В чем состоит основная дилемма планирования?
6. Дайте определения бизнес-плана и бизнес-планирования.
7. Какие цели и задачи позволяет решать бизнес-план?
8. Назовите основные требования, которые предъявляются к бизнес-планированию.
9. Почему стратегическое планирование имеет важное значение для малого бизнеса?
10. Назовите барьеры, препятствующие широкому применению стратегического планирования в малом бизнесе.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 4

МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

4.1. Методы планирования и прогнозирования

4.2. Информационное обеспечение планирования

4.3. Плановые показатели, нормы и нормативы

4.1. Методы планирования и прогнозирования

Современный менеджмент располагает богатым арсеналом методов и моделей, используемых в планировании. Чтобы повысить качество планирования, менеджеры должны знать суть этих методов, область их применения, а также их преимущества и недостатки. Независимо от того, относятся ли эти методы к новым или традиционно используемым, менеджеры должны уметь определять, на каких этапах планирования, для каких задач и как целесообразно использовать тот или иной метод. При этом под *методом* в планировании понимают способ или совокупность приемов, имеющих существенное значение и позволяющих успешно решить ту или иную конкретную задачу.

Не претендуя на полноту обзора многочисленных методов, которые могут быть использованы в планировании, рассмотрим их основные группы. Поскольку бизнес-планирование начинается с проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды бизнеса, методы стратегического анализа также должны быть представлены в арсенале методов планирования.

Методы стратегического и конкурентного анализа

Эта группа методов стратегического анализа используется для изучения макросреды и деловой среды фирмы. К их числу относятся: STEEP-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ, анализ стратегических групп, анализ стоимостных цепочек, конкурентный анализ, анализ потребителей.

Метод STEEP-анализа используется для анализа общей окружающей среды, оказывающей влияние на конкурентоспособность компании. Аббревиатура STEEP соответствует английским названиям пяти выделенных секторов окружающей среды: социальный (Social), технологический (Technological), экономический (Economic), экологический (Ecological) и политический/юридический сегмент (Political) (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Примерный перечень факторов и тенденций в STEEP-анализе окружающей среды (составлено с использованием [Фляйшер, 2005])

S	T	E	E	P
Социальный сегмент	Технологический сегмент	Экономический сегмент	Экологический сегмент	Политический/юридический сегмент
Демографические тенденции	Технологическая политика государства	Уровень инфляции	Изменения в глобальном климате	Выборы президента РФ
Изменения в уровне и стиле жизни	Тенденции в области НИОКР	Динамика курса обмена валют	Загрязнение окружающей среды	Выборы в ГД РФ
Уровень образования	Новые патенты	Уровень процентной ставки	Воздействие организации «зеленых»	Изменения законодательства
Уровень и структура доходов	Скорость технологических изменений	Ставка рефинансирования ЦБ РФ	Биотехнологические разработки	Изменения в Налоговом кодексе РФ
Отношение к работе и отдыху	Новые продукты	Затраты на энергоносители	Источники энергии	Государственное регулирование конкуренции в отрасли

Метод STEEP-анализа используется для того, чтобы:

- 1) выявить важные факторы окружающей среды, текущие ключевые события, тенденции и изменения, происходящие в каждом секторе;
- 2) оценить их позитивное и негативное воздействие на организацию;
- 3) способствовать разработке предположений по формированию конкурентной стратегии компании и бизнес-плана.

Качественный анализ окружающей среды позволяет выявить возможности и угрозы, формирующиеся в данной окружающей среде.

Процесс анализа пяти сегментов сводится к следующему [Фляйшер, 2005]:

- 1) понять анализируемый сегмент окружающей среды, выявить воздействие его тенденций на организацию;
- 2) понять взаимосвязи между выявленными тенденциями;
- 3) соотнести тенденции между собой и выявить разногласия;
- 4) спрогнозировать будущее направление разногласий;
- 5) сделать выводы.

Метод SWOT-анализа относится к числу наиболее популярных и универсальных инструментов и используется для проведения как стратегического, так и тактического анализа среды бизнеса компании, выявления ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешних условий (возможностей и угроз). Аббревиатура SWOT состоит из английских названий четырех слов: сильные стороны (S – Strengths), слабые стороны (W – Weaknesses), возможности (O – Opportunities), угрозы (T – Threats). Модель SWOT-анализа в общем виде представлена в табл. 4.2.

Применение метода SWOT-анализа включает два этапа.

1. Идентификация, анализ и ранжирование стратегических проблем и факторов окружающей среды (сначала выявление возможностей/угроз, затем – сильных/слабых сторон организации).
2. Выявление стратегического соответствия внутренних возможностей фирмы и внешних условий окружающей среды, чтобы обосновать необходимость проведения стратегических изменений и устранения несоответствия.

Метод SWOT-анализа прост для понимания, позволяет организовать мышление и быстро оценить огромный объем информации, наглядно представить результаты анализа в виде схемы. Недостатки метода в том, что он представляет описательную модель, основывается на качественных факторах, не дает аналитику ясных и четко сформулированных стратегических рекомендаций.

Указанные и другие методы стратегического и конкурентного анализа достаточно широко представлены в литературе и подробно рассматриваются в работах [Фляйшер, 2005; Ламбен, 2004, и др.].

Методы прогнозирования

Методы прогнозирования широко используются в планировании, например, для построения прогнозов развития рыночного спроса на то-

Таблица 4.2. Модель SWOT-анализа [Фляйшер, 2005]

		Внутренние факторы	
		сильные стороны	слабые стороны
Внешние факторы	возможности	Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями	Внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям
	угрозы	Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами	Внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам

Этап 1. Идентификация, анализ и ранжирование стратегических проблем и факторов окружающей среды	
Внешние возможности 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ и т. д.	Внешние угрозы 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ и т. д.
Внутренние сильные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ и т. д.	Внутренние слабые стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ и т. д.

Этап 2. Выявление стратегического соответствия внутренних возможностей фирмы и внешних условий окружающей среды	
	Внутренние факторы сильные стороны
	Внутренние факторы слабые стороны

варном рынке. В литературе существующие методы прогнозирования классифицируют по двум критериям: по степени свободы процесса прогнозирования от субъективности и по объему аналитической работы. Соответственно различают субъективные (качественные, основанные на интуиции, воображении) и объективные (количественные) методы, а также эвристические (основаны на эмпирических данных и экстраполяции тенденций) и аналитические (причинно-следственные, прогнозирующие спрос в зависимости от выявленных факторов) методы (рис. 4.1) [Ламбен, 2004].

Методы качественного прогнозирования состояния внешней среды основаны на различного рода опросах и экспертных оценках. К ним относятся: *репрезентативный опрос, опрос экспертов.*



Рис. 4.1. Типология методов прогнозирования спроса [Ламбен, 2004, с. 354]

Качество прогнозирования с использованием *метода репрезентативного опроса* зависит от репрезентативности выборки опрашиваемых, а также от того, в какой форме ставится вопрос, и др.

В основу прогнозов, основанных на *опросе экспертов*, закладываются не объективные данные, а суждения менеджеров или потребителей. Наибольшее распространение получили три метода: *метод Дельфи*, метод оценки торгового персонала, метод исследования намерений покупателей. Указанные методы могут применяться на первом этапе при разработке количественных прогнозов, например для прогнозирования темпов роста инфляции, рыночного спроса.

Количественные методы прогнозирования состояния внешней среды позволяют получать информацию только о тех объектах, которые могут быть измерены количественно (например, объемы потребления продуктов питания). К числу таких методов относятся: *эмпирические методы*, в основе которых лежат эмпирические данные, либо *методы экстраполяции* трендов, построенные на анализе временных рядов и прогнозирования развития на ближайшую перспективу (например, прогнозирование текущих объемов продаж).

К наиболее прогрессивным с научной точки зрения относятся «объективные», «аналитические» методы прогнозирования (например, *динамическое имитационное моделирование*), в основе которых заложены модели, имитирующие рыночные ситуации при разных сценариях развития событий.

Метод построения сценариев. В условиях быстрых и сильных изменений, происходящих во внешней среде, ценным инструментом восприятия действительности могут быть интуиция и воображение. Планирование базируется на определенных гипотезах (предположениях, допущениях) о будущем состоянии внешней среды. Планирование сценариев обеспечивает интеграцию интуитивных и количественных методов, основанных на имеющихся фактах.

Планирование и анализ сценария — это структурированный метод разработки альтернативных картин будущего состояния внешней среды.

Сценарий представляет собой детальное, внутренне последовательное описание того, на что может быть похоже будущее, основанное на ряде предположений, которые особенно важны для развития экономики, отрасли или технологии [Фляйшер, 2005].

В сценариях учитываются в основном ключевые факторы — характеристики внешней среды, но, кроме этого, могут быть учтены и специфические для предприятия аспекты. Как правило, наряду с наиболее вероятным сценарием разрабатывают и альтернативные сценарии (рис. 4.2). Техника разработки сценария представляет собой многоступенчатый, междисциплинарный процесс поиска решения проблем. Она требует привлечения большого числа специалистов. На отдельных этапах при разработке сценария могут применяться и другие методы исследования: *построение дерева проблем, мозговой штурм, морфологический анализ, имитационные игры, статистический анализ, метод Дельфи и ситуационное моделирование.*

Метод сценариев лишен недостатков «точечного прогноза» и позволяет анализировать несколько вариантов развития событий. Использование этого метода повышает способность компании к предвидению, увеличивает ее гибкость и адаптивность к происходящим изменениям по мере реального развития событий. Сценарии могут использоваться в качестве базы для стратегического планирования, а в дальнейшем — и для контроля планов.

Подробнее методы прогнозирования для решения проблем планирования на предприятиях рассматриваются в работах [Фляйшер, 2005; Ламбен, 2004; Хан, 1997, и др.].

Методы планирования

В планировании используются также и традиционные методы (*балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, календарного планирования*) или усовершенствованные методы, использующие компью-

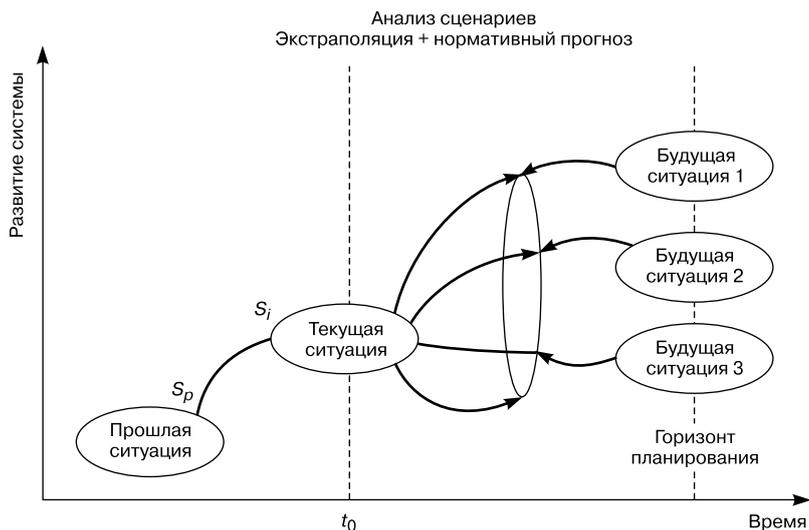


Рис. 4.2. Метод сценариев [Ламбен, 2004, с. 365]

терные технологии (*экономико-математическое моделирование, динамическое имитационное моделирование*).

Балансовый метод. Имеет универсальное значение. Суть метода заключается в том, что путем построения балансов достигается сравнение и увязка имеющихся в наличии ресурсов с потребностями в них. Балансы подразделяются на материальные, трудовые и стоимостные. Разработка всех видов балансов базируется на плановых нормах и нормативах. Обычно балансы представляют в виде таблицы, состоящей из двух частей: ресурсной и распределительной. В первой части показываются объем и источники поступления необходимых ресурсов, во второй — основные направления и объемы использования ресурсов.

Материальные балансы отражают натурально-вещественные пропорции. *Материальный баланс* — это система показателей, характеризующая степень соответствия имеющихся в наличии ресурсов (по отдельным видам продукции) и потребностей в них. В ходе разработки материального баланса устанавливается соответствие ресурсов и потребностей. Если обнаруживается их несоответствие, принимаются необходимые меры по ликвидации разрыва. Схема материального баланса имеет следующий вид (табл. 4.3).

Трудовые балансы — это система показателей, характеризующих численность и состав трудовых ресурсов, их распределение и использование.

Таблица 4.3. Общая схема материального баланса (наименование продукции)

Ресурсы		Распределение ресурсов (потребности)	
Остатки на начало планового периода	150	Производственное потребление	350
Поступления от поставщиков	300	Потребление на эксплуатационные нужды	90
Прочие поступления	50	Остатки на конец планового периода	60
ВСЕГО	500	ВСЕГО	500

Стоимостные балансы используются при разработке финансовых планов, согласовании доходов с расходами. Балансовый метод реализуется в финансовом планировании при разработке прогнозного баланса предприятия.

Нормативный метод. Суть *нормативного метода* планирования показателей заключается в том, что, опираясь на метод аналогии между объектами или процессами, на основе заранее установленных норм и нормативов рассчитывается потребность хозяйствующих субъектов в ресурсах и в их источниках. Например, на основе аналогии между объектами или процессами при потреблении ресурсов для определения общей потребности нового предприятия в ресурсах на производственную программу можно использовать нормативы расхода ресурсов на единицу продукции действующего предприятия.

Расчетно-аналитический метод. Сущность *расчетно-аналитического метода* заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в планируемом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей.

Данный метод широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенным образом, на основе анализа их динамики и связей. Например, при планировании суммы прибыли и доходов, определении размера отчислений от прибыли в различные фонды предприятия (фонд накопления, резервный и др.).

В основу метода закладывается экспертная оценка, которая базируется на использовании рациональных доводов, интуиции высококвалифицированных специалистов (экспертов) и обработке этой информации в процессе планирования. Логическая схема принятия решения представлена на рис. 4.3.

Методы календарного планирования. Используются на этапе планирования работ по проектам. Проект всегда имеет установленный срок за-



Рис. 4.3. Схема принятия решения расчетно-аналитическим методом

вершения. Чтобы получить четкое представление о том, в какой последовательности выполнять намеченные работы, сколько времени потребуется на каждую из них и как уложиться в нужные сроки, требуется системный подход и методы календарного планирования. Для календарного планирования работ применяют: графики Гантта, метод PERT, метод критического пути.

Одним из популярных методов разработки плана-графика проекта является *график Гантта*. Он представляет собой графическое изображение работ в виде линий на временной шкале с указанием даты начала, окончания и, возможно, степени их завершенности на текущий момент. Календарный план-график отражает последовательность выполнения работ во времени (по кварталам, по месяцам, по неделям). Условный пример календарного плана-графика представлен в табл. 4.4.

График Гантта прост, достаточно нагляден и помогает менеджерам убедиться, что:

- 1) запланированы все необходимые работы;
- 2) определен порядок их выполнения;
- 3) определено и зафиксировано время выполнения работ и время завершения проекта.

Таблица 4.4. Календарный план-график реализации проекта

Наименование работ	200_ год по месяцам					
	1	2	3	4	5	6
1. Государственная регистрация предприятия						
2. Получение лицензий						
3. Заключение договора аренды						
4. Заказ, доставка оборудования						
5. Ремонт помещения						
6. Монтаж оборудования						
7. Ввод в эксплуатацию						

Наряду с очевидными достоинствами график Гантта имеет и недостатки: его трудно обновлять, по нему трудно оценить узкие места, фактические объемы выполненных работ, причины задержек и др.

Метод оценки и пересмотра планов (PERT), разработанный в 1950-х гг. в США, позволяет планировать и контролировать крупные и сложные проекты. Его рекомендуют использовать для проектов с существенной неопределенностью. *PERT* представляет собой аналитический расчетный метод, позволяющий построить сеть, связывающую все работы, и спрогнозировать оптимистические, пессимистические и наиболее вероятные сроки выполнения работ.

Метод критического пути (СРМ) — это метод принятия решений, основанный на предположении, что планируемый процесс займет максимально возможный промежуток времени, т. е. критический путь в сетевом графике.

Метод имитационного моделирования в принятии плановых решений является наиболее многообещающим. Он позволяет проводить экспериментальный анализ, который никогда не был бы возможен в реальности, изучать последовательность многообразных действий внутри модели, благодаря чему обеспечивается понимание имеющихся реальных проблем и развитие событий. С помощью имитационных компьютерных моделей могут быть найдены удовлетворительные решения для комплексных, а вместе с тем и приближенных к реальности проблем.

Поскольку любая модель принятия решений упрощает реальность, то вырабатываемые на их основе рекомендации должны быть проверены на их соответствие реальности, практическому положению дел.

Заметим, что модели и методы принятия решений должны усиливать интеллект человека в процессе планирования, но не заменять его. Поэтому для поиска решений в процессе планирования целесообразно использовать комбинацию различных методов (количественных, качественных, объективных и субъективных, использующих интуицию, догадку и др.) в целях нахождения рациональных решений в процессе планирования. Для характеристики этого приема используется термин «*синектика*», впервые введенный Дж. Стейнером для обозначения сочетания различных элементов, на первый взгляд не имеющих отношения к делу.

Следует отметить, что основными причинами наиболее распространенных ошибок, допускаемых при использовании в планировании различных методов и техник, являются следующие [Хасси, 2001].

1. Убеждение в том, что метод или техника — это все, что необходимо для решения проблемы.
2. Дань моде при выборе неподходящей техники.
3. Надежда на использование единственного метода, тогда как комбинация нескольких методов и техник могла бы дать лучший результат.
4. Неправильное использование метода или техники.
5. Видение того, во что менеджеры верят, а не того, что есть на самом деле.

Помимо представленных выше методов бизнес-планирование опирается на разработанные и зарекомендовавшие себя на практике методики. К их числу относится методика ЮНИДО.

Методика ЮНИДО

Организация по промышленному развитию ЮНИДО (UNIDO — United Nations Industrial Development Organization), являясь подразделением ООН, разработала концепцию подготовки технико-экономического обоснования промышленных инвестиционных проектов. Впервые она была опубликована ЮНИДО в 1978 г. Предложенная концепция и разработанная на ее основе методика ЮНИДО получили широкое признание и стали принятым во всем мире стандартом.

Данная методика стала выполнять роль своего рода универсального языка, который позволяет общаться между собой специалистам и менеджерам разных организаций (министерств, банков, инвестиционных фондов, консультационных фирм и др.). Эта методика, впервые представленная на русском языке в работе [Беренс, 1995], оказалась полезной для экономик развивающихся стран на этапе переходного периода к рынку. Многие развивающиеся страны стандартизировали процедуру планирования и обоснования своих проектов в соответствии с методикой ЮНИДО. В развитых странах банки, инвестиционные фонды, консультационные фирмы, промышленные предприятия и организации, содействующие получению инвестиций, также взяли за основу эту методику или адаптировали ее к своим потребностям.

Сегодня методика ЮНИДО (UNIDO) является методологической основой для подготовки и проведения технико-экономического обоснования инвестиционных проектов. Она отражает накопленный мировой опыт проведения технико-экономического обоснования, оценки эффективности инвестиций и предназначена прежде всего для принятия решений о финансировании того или иного проекта.

Инвестиционный проект может быть представлен в двух формах: 1) инвестиционное предложение (1 стадия); 2) разработка ТЭО (2 стадия).

Технико-экономическое обоснование (ТЭО, feasibility study) предполагает сбор необходимой информации и проведение исследования относительно целесообразности реализации промышленного инвестиционного проекта, оценку эффективности инвестиций. ТЭО проводится на прединвестиционной стадии разработки проекта с целью подготовки и последующего принятия инвестиционного решения о финансировании проекта.

Предложенный в методике ЮНИДО подход к подготовке ТЭО промышленных инвестиционных проектов был заложен в основу построения типового бизнес-плана, что позволяет профессионально разрабатывать этот документ на основе общемировых стандартов подготовки инвестиционных решений и представлять результаты в виде приемлемом для восприятия, оценки и принятия решений.

Впоследствии методика ЮНИДО была реализована в форме компьютерной программы КОМФАР (COMFAR), созданной непосредственно в ЮНИДО. Большинство других известных на данный момент компьютерных систем, используемых для бизнес-планирования, также опираются на эту методику.

В настоящее время существуют методики других организаций: *World Bank* (Всемирный банк), *EBPP* (Европейский банк реконструкции и развития), *Deloitte & Touche* и *Erns & Young* (международные консультационно-аудиторские фирмы). Крупные российские финансовые институты и кредитные организации (Газпромбанк, Сбербанк, Минфин РФ и др.) разработали свои методики обоснования и оценки эффективности проекта, которые отражают специфику предъявляемых ими требований. Однако все они опираются на использование методики ЮНИДО, которая по праву является основополагающей. Она прошла апробацию во многих странах, получила общемировое признание.

Применение в бизнес-планировании тех или иных методов и методик предполагает наличие информации.

4.2. Информационное обеспечение планирования

Информация является основой планирования. В системах планирования и управления различают понятия «данные» и «информация». Под *данными* понимают подробные исходные сведения о конкретных

производственных операциях или процессах. Они достаточно обширны и используются для осуществления контроля за основными операциями. На предприятиях данные регистрируются в сводках (журналах учета операций) и периодически (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) подвергаются обработке. Результат такой обработки данных в виде конкретной информации, относящейся к определенному направлению деятельности и трансформированной в подходящую форму, отражается в отчетах. К примеру, в отчете о продажах, в отчете о производстве продукции. Такая информация отличается лаконичностью и используется для планирования и контроля деятельности.

Информация означает сообщение, содержащее новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенность у получателя в той области, к которой оно относится.

Информация, являющаяся основой планирования, может быть двух типов: *качественная* и *количественная информация*. Планирование базируется на использовании соответствующим образом обработанной аналитической, прогнозной и фактологической информации. Рисунок 4.4 иллюстрирует работу менеджера с информацией на разных уровнях управления.

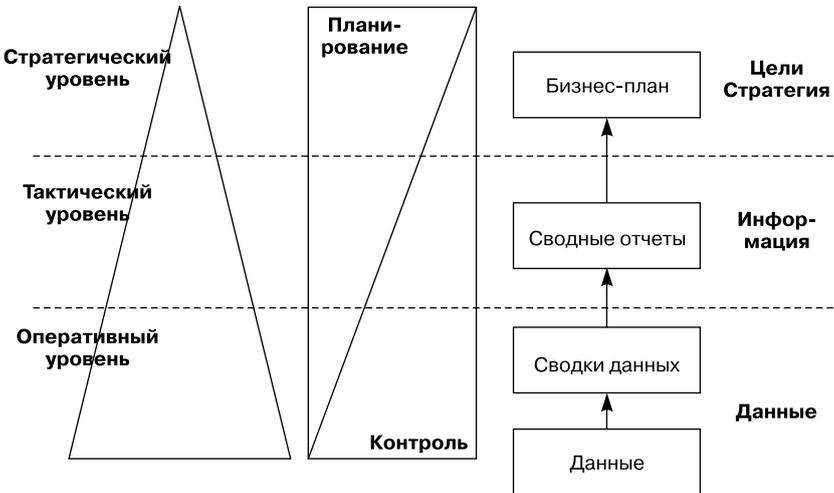


Рис. 4.4. Работа менеджера с информацией на разных уровнях управления

В планировании используется два вида информации: *внутренняя* (информация о самом предприятии и его внутренней среде) и *внешняя* (о внешней среде бизнеса).

Внутренняя информация

Возникает в самих системах учета, планирования и управления и отражает в различные периоды времени цели (целевые показатели) и данные о результатах финансово-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений. Эти данные измеримы, зафиксированы в управленческих документах и содержат точные сведения.

К *внутренним источникам информации* относятся:

- 1) бухгалтерские, финансовые, статистические и иные отчеты предприятия;
- 2) организационно-распорядительные документы (приказы, распоряжения, положения об отделах и др.), а также другие оперативные документы (счета-фактуры, наряды, ведомости и т. д.), нормы и нормативы, а также другие справочные данные;
- 3) беседы с сотрудниками и руководителями;
- 4) формируемые на предприятиях информационные системы (информационные базы данных).

Система бухгалтерского учета. В планировании бизнеса фирмы система бухгалтерского учета рассматривается, с одной стороны, как один из источников получения данных, позволяющих сформировать информационную базу. С другой стороны, система бухгалтерского учета сама отражает финансовые результаты деятельности предприятия. Например, с помощью данных бухгалтерского учета можно оценить финансовое положение организации на текущий момент времени. По данным о движении денежных средств можно легко прогнозировать все основные источники и направления расходования средств.

К числу наиболее важных групп показателей, получаемых из системы бухгалтерского учета и используемых в планировании бизнеса, относятся:

- 1) показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность;
- 2) показатели, характеризующие источники формирования активов;
- 3) показатели, характеризующие использование ресурсов;
- 4) показатели, характеризующие рентабельность.

Система статистического и оперативного учета и отчетности. В процессе планирования могут быть использованы данные статис-

тического учета и отчетности, в частности: «Отчет по труду», «Отчет о наличии и использовании материальных ресурсов» и др.

Оперативный учет и отчетность обеспечивают процесс планирования необходимыми данными, например, о производстве и отгрузке продукции, о состоянии производственных запасов и т. п.

Таким образом, любая организация представляет собой сложную систему, внутри и вне которой в разных направлениях передается разного рода информация, образующая информационные потоки. Эти информационные потоки имеют большое значение для рациональной организации системы планирования.

Аналитическая информация. К числу необходимой в планировании аналитической информации относится информация, получаемая в результате использования методов технико-экономического, финансового и маркетингового анализа.

Технико-экономический анализ учитывает взаимодействие технических и экономических процессов, происходящих на предприятии. Результатами данного анализа являются: информация о потребности в оборудовании, материальных и трудовых ресурсах, необходимых для обеспечения деятельности предприятия, сведения об их фактическом наличии в определенный момент времени, информация о производственной мощности предприятия, степени выполнения плана за предшествующие периоды и т. п.

Финансовый анализ способствует повышению качества планирования (в частности, стратегического планирования). Детальный финансовый анализ может выявить имеющиеся у организации сильные и слабые стороны, связанные с такими характеристиками, как ее платежеспособность, финансовая устойчивость, ликвидность, рентабельность и т. д., а также их сравнение с основными конкурентами.

Маркетинговый анализ представляет собой сбор, обработку и анализ системы показателей для исследования конъюнктуры рынка, процессов ценообразования, формирования ассортимента продукции с учетом рыночных факторов, продвижения и сбыта товаров и услуг, организации послепродажного обслуживания клиентов, формирования общественного мнения о фирме и ее товарах (услугах).

Внешняя информация

В основном касается состояния рынка и конкурентов, прогнозов процентных ставок и цен, налоговой политики и политической ситуации, инфляционных процессов и курсов валют. По своей природе такая информация может носить вероятностный характер, что, несомненно, за-

трудняет ее обработку. Источники и методы получения внешней информации для планирования бизнеса могут быть различны. Их выбор зависит от отраслевой специфики, вида бизнеса, масштабов деятельности фирмы и ее финансовых возможностей.

Внешняя информация может быть получена с использованием *первичной* и *вторичной информации*. Источники получения вторичной информации представлены в табл. 4.5, а ее основные достоинства и недостатки даны в табл. 4.6.

Таблица 4.5. Основные источники вторичной информации

Наименование источников	Примеры
1. Постановления органов государственного управления	Постановления органов Правительства РФ, Государственной думы, доклады Правительства РФ
2. Источники информации региональных органов управления	Постановления и распоряжения региональных органов управления: Законодательного собрания, Администрации города, районов и др.
3. Источники информации отраслевых и других неформальных организаций (министерств, ведомств, различных ассоциаций и союзов)	Постановления и распоряжения министерств, ведомств, различных ассоциаций и союзов
4. Источники информации о фирмах-конкурентах	Годовые отчеты фирм Рекламные проспекты Каталоги Информация с конгрессов, совещаний, презентаций, выставок, ярмарок, посещений фирм и т. д. Прямые контакты Советы торговых ассоциаций
5. Публикации в периодических изданиях (журналах, газетах и др.)	Деловые журналы по отраслям промышленности Специализированные издания Журналы «Эксперт», «Секрет фирмы», «Свой бизнес», «Санкт-Петербургский бизнес», «Деловые люди», «Коммерсантъ» «Финансовая газета» «Экономика и жизнь» «Ведомости» и др.
6. Книги, монографии и другие неперидические издания	Издания торгово-промышленной палаты «Бизнес-карты» отраслей промышленности Деловые справочники
7. Информация исследовательских центров и других коммерческих исследовательских организаций	Публикации центров маркетинговых исследований Публикации научно-исследовательских институтов, консалтинговых фирм и др.

Окончание табл. 4.5

Наименование источников	Примеры
8. Интернет	Корпоративные сайты Информационные услуги РБК и другие
9. Дополнительная информация	Информация от своих менеджеров Информация от своих торговых агентов

Таблица 4.6. Основные достоинства и недостатки вторичной информации

Достоинства	Недостатки
Относительно небольшие затраты времени на ее сбор	Возможность получения уже устаревшей информации
Сравнительно небольшая стоимость получения информации	Возможность невысокого уровня точности и достоверности полученной информации, а также уровня надежности их источников
Возможность сопоставления сведений, полученных из разных источников	Неполнота и противоречивость опубликованных сведений
Возможность получения данных, которые нельзя собрать самостоятельно	Неизвестность методологии сбора и обработки данных
Полезность на этапе предварительного исследования	Возможность несоответствия полученных данных поставленным целям и задачам решения конкретной проблемы

Первичная информация — это сведения, специально собираемые для решения конкретной проблемы или вопроса. Исследования, призванные обеспечить получение таких сведений, называют полевыми исследованиями, а их анализ — первичным анализом. Достоинства и недостатки первичной информации отражены в табл. 4.7.

Таблица 4.7. Достоинства и недостатки первичной информации

Достоинства	Недостатки
Сбор данных осуществляется в соответствии с поставленными целями	Сбор данных может занимать много времени
Методология сбора и обработки данных заранее известна и контролируема	Стоимость получения данных может быть достаточно велика
Доступность данных для использования	Невозможность получения некоторых видов информации
Возможность получения свежих данных	Возможная узость и ограниченность подходов фирмы к сбору данных
Возможность определения точности, достоверности и надежности информации	Возможность непрофессионального подхода к сбору данных
Возможность ограничить несанкционированный доступ к данным и закрыть их для конкурентов	

В завершение отметим, что зачастую менеджеры страдают не от недостатка информации, а от избытка не относящейся к делу (нерелевантной) информации. Поэтому существенная помеха в планировании — нехватка *релевантной информации*, адекватной решаемым задачам, которая является значимой и существенной для процесса принятия плановых решений. Другой важный аспект — это предоставление и получение информации в нужном месте и в нужное время.

4.3. Плановые показатели, нормы и нормативы

В планировании информация, как правило, бывает представлена в виде показателей, норм и нормативов. *Плановые показатели* — это целевые ориентиры, характеристики результатов деятельности предприятия. Посредством плановых показателей осуществляется воздействие на развитие экономических процессов и экономических интересов предприятий (подразделений). Они влияют на процесс принятия решений, на организацию производства, сбыта продукции и на учет. С помощью плановых показателей реализуется контрольная функция управления.

Каждый плановый показатель может характеризовать явление (процесс) в целом или его отдельную сторону. Система показателей характеризует развитие процессов и событий в самой организации и в среде ее функционирования. Классификация показателей представлена в табл. 4.8.

Таблица 4.8. Классификация показателей

Классификационный признак	Виды показателей
1. Степень охвата	Обобщающие Частные
2. Измеритель	Временные Стоимостные Натуральные (натурально-вещественные) Условно-натуральные
3. Вид оценки	Количественные Качественные: технико-экономические экономические
4. Форма представления	Абсолютные Относительные

Окончание табл. 4.8

Классификационный признак	Виды показателей
5. Вид деятельности	Финансовые Производственные Трудовые Маркетинговые
6. Длительность временного горизонта	Долгосрочные Среднесрочные Краткосрочные
7. Тип ориентации	Внутренний Внешний

Дадим краткую характеристику основных видов показателей.

1. По степени охвата:

- 1) частные показатели: несут информационный характер (к примеру, показатель выработки на одного человека по категориям рабочих);
- 2) обобщающие: основные показатели, характеризуют план в целом или его отдельные разделы (объемы производства, реализации продукции), могут быть представлены в стоимостных и натуральных измерителях.

2. По измерителю:

- 1) временные показатели;
- 2) стоимостные показатели;
- 3) натуральные (натурально-вещественные) показатели: используются в производстве при описании продукции, например по видам, сортам, размерам (в штуках, единицах веса, длины и т. д.);
- 4) условно-натуральные показатели: используются для приведения натуральных показателей к единому измерителю при помощи переводных коэффициентов (например, в консервной промышленности — условные банки, в топливной промышленности — одна единица условного топлива).

3. По виду оценки:

- 1) количественные;
- 2) качественные;
- 3) технико-экономические: отражают эффективность использования основных или оборотных активов (например, показатель выхода бензина с 1 т сырой нефти);

- 4) экономические: характеризуют эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов (например, показатель производительности труда, рентабельности, фондоотдачи).
- 4. По форме представления:**
- 1) абсолютные: выражают количественную характеристику измеряемого процесса или явления;
 - 2) относительные: характеризуют явления на основе сравнения с определенной базой (например, инфляция, темпы роста продаж).
- 5. По видам деятельности:**
- 1) производственные;
 - 2) финансовые;
 - 3) трудовые;
 - 4) маркетинговые и др.
- 6. По длительности временного горизонта, который характеризует показатель:**
- 1) долгосрочные;
 - 2) среднесрочные;
 - 3) краткосрочные.
- 7. По типу ориентации:**
- 1) внутренние;
 - 2) внешние.

Помимо плановых показателей в планировании широко используют нормы и нормативы.

Норма — это установленная мера, предельное количество чего-либо, допускаемое правилом, планом. Норма (от лат. *norma* — образец, правило) — образец или *критерий*, относительно которых производится *сравнение*. Например: норма затрат времени по видам изделий и работ (трудоемкость), нормы расхода сырья и основных материалов по отдельным видам изделий, нормы обслуживания оборудования, норма прибыли (рентабельность капитала), нормы амортизационных отчислений, нормы запасов сырья, материалов и т. д.

Норматив — это расчетная величина, которая определяет установленные требования к чему-либо. Он представляет собой плановый показатель (технический, экономический и др.) норм, в соответствии с которым должна выполняться какая-то программа. Выделяют материальные, финансовые, трудовые и другие нормативы. Например, нор-

матив отчислений в резервный фонд, норматив потребности предприятия в оборотных средствах и др.

Наличие норм и нормативов на предприятии позволяет определять плановые показатели на основе прямого счета. Например, для заданного объема производства продукции на основе существующих норм расхода ресурсов на единицу продукции легко определить потребность в материальных и трудовых ресурсах.

Нормы и нормативы, используемые в практике планирования и управления фирмой, должны быть обоснованными, прогрессивными, динамичными и системными (охватывать всю совокупность используемых ресурсов). Обоснованность норм зависит от правильности выбора объекта нормирования, вида нормы и метода ее установления. Решающим условием для разработки обоснованных планов является постоянное совершенствование нормативной базы.

Основные термины

Метод планирования, сценарий, планирование и анализ сценария, материальный, трудовой и стоимостной балансы, синектика, данные, информация, аналитическая информация, внешняя информация, внутренняя информация, плановые показатели, нормы, нормативы, инвестиционный проект, технико-экономическое обоснование (ТЭО), методика ЮНИДО.

Контрольные вопросы и задания

1. Чем отличается сценарий от прогноза в планировании?
2. В каких типах планирования и для решения каких задач используется балансовый метод?
3. В чем суть нормативного метода планирования и для каких задач он может быть использован? Приведите примеры.
4. Какие типы задач в планировании можно решать с помощью методов динамического имитационного моделирования?
5. Как можно использовать график Гантта и метод PERT для улучшения обслуживания клиентов в любой из известных вам отраслей сферы услуг?
6. Что представляет собой проект и что понимают под инвестиционным проектом?
7. Каковы роль и значение методики ЮНИДО для осуществления технико-экономического обоснования проекта и разработки бизнес-плана?

8. В чем принципиальное отличие информации от данных?
9. Какие методы используют для получения аналитической информации?
10. Перечислите известные вам классификации и виды показателей.
11. Каковы источники получения внутренней и внешней информации в планировании?
12. Чем отличаются нормы от нормативов?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Раздел II

ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Основные задачи этого раздела — рассмотреть бизнес-идею и бизнес-модель как основу для разработки бизнес-плана, показать роль и значение бизнес-модели, дать обзор основных компонентов и характеристик профессионально разработанного бизнес-плана, его структуры и требований, которые к нему предъявляются. Затем будут рассмотрены вопросы, связанные с основными этапами работ по формированию бизнес-плана, организацией менеджером проекта совместной эффективной работы команды.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлены основные презентации ключевых тем этого раздела в Power Point.

Тема 5

БИЗНЕС-ИДЕЯ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ЗАМЫСЕЛ

- 5.1. Понятие бизнес-идеи
- 5.2. Источники и методы выработки бизнес-идей
- 5.3. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления
- 5.4. Презентация бизнес-идеи

5.1. Понятие бизнес-идеи

Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие, — это бизнес-идея, закладываемая в его основу. В повседневной практике идея отражает общее представление о чем-либо (греч. *idea* — зрительный или наглядный образ).

Бизнес-идея — это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Такая бизнес-идея может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне (через приобретение компаний, «враждебное» поглощение, создание совместных предприятий и т. п.).

Поиск новых бизнес-идей и их реализация относятся к числу самых сложных задач, стоящих перед предпринимателем. Исследования показывают, что большинство оригинальных и успешных бизнес-идей были разработаны людьми, которые имели уже несколько лет практического опыта. Ведь разработка бизнес-идеи необходимого уровня зрелости требует глубокого понимания потребностей и поведения клиента, видения соответствующего перспективного рынка (сегмента), возможностей используемой технологии. Например, основатели компании *Intel* Гордон Мур, Роберт Нойс и Эндрю Гроув к моменту создания компании уже имели несколько лет практического опыта работы в сфере полупроводников.

Иногда в основу создания собственного дела закладывается оригинальная идея продукта, разработанная ранее самим предпринимателем, что и показывает пример 5.1.

Пример 5.1. «Фломастер с... зеленкой»

Бывший военный доктор Владимир Денисов еще в 1980-е гг., учась в Военно-медицинской академии, придумал уникальное устройство: маркер, который вместо чернил заполняется йодом, зеленкой или другими лекарствами. Тогда же, на всякий случай, на изобретение было получено авторское свидетельство, а затем и патент. «Однажды я подумал, что пользоваться обычной зеленкой очень неудобно. Другое дело — фломастер. Его невозможно разбить, им сложно испачкаться и очень удобно пользоваться», — рассказывает Владимир Денисов. Изобретение было названо «леккер» — от слов «ЛЕКарство» и «марКЕР».

А в 2000 г. Денисов зарегистрировал в Санкт-Петербурге фирму с одноименным названием, которая производит лекарственные маркеры. В штате фирмы 25 человек. Объем производства 400 тыс. шт. в месяц. Так как чудо-фломастер не имел аналогов в мире, то купить готовую линию для его выпуска было невозможно. К тому же было неясно, как воспримут новинку потребители, сколько продукции удастся продать. Поэтому от мысли создать собственное производство Денисов отказался и решил заказать небольшую пробную партию на стороне.

По словам предпринимателя Денисова, его опыт показывает, что передача производства на аутсорсинг имеет как свои плюсы, так и минусы. С одной стороны, для организации подобной компании не нужны большие инвестиции. С другой стороны, ситуацию приходится постоянно держать под контролем, следить за качеством. Иначе сбой на одном партнерском предприятии может привести к системному кризису. «Если ты даже ненадолго отвлечешься, тебя могут запросто подставить или “кинуть”», — говорит Денисов.

Около 80% выручки приносят компании продажи зеленки и йода. Однако ассортимент продукции в компании постоянно расширяется. Сегодня позиций в ассортименте уже 10. Продажи растут с каждым годом. В 2004 г. по сравнению с 2003 г. рост объемов продаж составил 50%, а в 2005 г. — 40%. В настоящее время объемы продаж продукции компании составляют около 5 млн шт. в год. Недавно «Леккер» получил патенты на свою продукцию в Китае и в нескольких других странах. Компания готовится к выходу на зарубежные рынки. Кроме того, в компании планируют организовать собственное сборочное производство.

Источник: журнал «Свой бизнес». 2005. № 7. С. 40–41.

Однако в мире есть немало других примеров инновационных бизнес-идей, которые были сгенерированы новичками. Так, Стив Джобс и Стив Возняк прервали свое обучение в колледже, придя к идее создания персонального компьютера и компании *Apple*. Они готовы были штурмовать компьютерный мир и вышли победителями.

Фред Смит, основатель и президент компании *Federal Express*, пришел к бизнес-идее относительно обеспечения глобальной своевременной доставки почтовых отправок в процессе своей работы над дипломным проектом во время обучения в школе бизнеса.

Как правило, инновационные бизнес-идеи являются результатом творческой деятельности, которая порождает нечто качественно новое. Причем в качестве инновации может выступать все что угодно — от нового продукта (услуги) до новой организационной структуры или системы управления бизнесом. Этот результат может быть направлен на разработку, создание или распространение новых товаров (услуг), технологий, внедрение новых технологических или организационных форм деятельности и т. д.

Инновационные бизнес-идеи в системе координат можно позиционировать по двум характеристикам [Kubr, 1998]:

- 1) продукт (услуга), который предлагает бизнес-идея;
- 2) способ, которым продукт (услуга) разработан, произведен или предлагается на рынок («бизнес-система»).

В рамках каждой из характеристик возможно либо усовершенствовать то, что уже существует, либо разрабатывать нечто совершенно новое. Причем инновации в бизнес-системе, как правило, менее очевидны, но также важны (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Общая схема позиционирования инноваций в бизнесе [Kubr, 1998, p. 36]

Продукт /услуга	инновационный	Новый продукт/услуга <i>Apple</i> <i>Microsoft</i>	Новая отрасль Прямое спутниковое телевидение <i>Netscape</i>
	существующий	Существующая отрасль Медицинская практика Юридические фирмы	Новая бизнес-система <i>Dell</i> <i>FedEx</i>
		существующая	инновационная
		Бизнес-система	

При разработке новых продуктов (услуг) акцент должен быть сделан на увеличение выгоды потребителя. Инновации в бизнес-системе должны прежде всего сопровождаться сокращением затрат. Тогда эта выгода может быть частично передана потребителю в виде снижения цен. Иногда появляется возможность комбинировать инновации одновременно по двум характеристикам (продукту и бизнес-системе), что приводит к появлению новой отрасли.

Обычно требуется много времени на то, чтобы бизнес-идея могла «созреть» и получить необходимые инвестиции. Сначала идея должна пройти проверку на реалистичность и жизнеспособность. Это означает:

сделать грубую проверку рыночных возможностей реализации бизнес-идеи, а также ее инновационности. Хорошим подспорьем может послужить предварительное проведение широкого и тщательного обсуждения бизнес-идеи с друзьями, экспертами, потенциальными клиентами. Это позволит впоследствии яснее отразить ее выгоды и представить рыночные возможности бизнес-идеи.

Время, требуемое для разработки бизнес-идеи, зависит от множества факторов. В некоторых случаях, когда бизнес-идея явно опережает свое время, могут потребоваться многие годы. Иногда может быть найден более совершенный продукт (услуга), но он не может быть реализован в силу того, что еще не разработаны технологии для его производства. Например, Интернет и электронная коммерция. Коммерческая реализация последней долгое время была затруднена из-за существовавшей в то время неадекватной по уровню безопасности системы оплаты товаров.

Известно, что лучший способ получить хорошую идею заключается в том, чтобы вначале иметь много идей, а затем провести их сравнение и выбор лучшей.

5.2. Источники и методы выработки бизнес-идей

Получить хорошую бизнес-идею непросто. Для этого можно использовать разные источники. К числу наиболее полезных источников бизнес-идей можно отнести следующие:

- отзывы потребителей;
- рекомендации и пожелания друзей, родственников;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнения работников торговли, сбытовых агентов;
- различные публикации из газет и журналов;
- публикации федерального правительства, местной администрации города, района;
- идеи, зародившиеся в социальных службах или некоммерческих организациях;
- архивы патентного бюро;
- исследовательские лаборатории и университеты;
- собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки предприятия (НИОКР) и др.

Жалобы потребителей и внимание к их неудовлетворенным потребностям и запросам, пожелания и мысли, высказанные друзьями, родственниками и коллегами, могут дать толчок к возникновению биз-

нес-идеи, связанной с созданием нового продукта (услуги) для удовлетворения потребностей. Информация, полученная из разговоров с покупателями, работниками торговли и сбытовыми агентами, техническими специалистами, о продукции конкурентов, а также различные публикации газет и журналов могут навести предпринимателя на полезные мысли и бизнес-идеи. Источником новых идей могут послужить и обзоры изобретений в архивах патентного бюро, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки предприятия.

П. Друкер указывает на необходимость исследовать семь областей анализа изменений, которые с наибольшей вероятностью могут таить в себе предпринимательские возможности. По сути они являются симптомами и служат индикаторами происходящих изменений.

К ним относятся [Друкер, 1992, с. 48]:

- 1) неожиданное событие (для предприятия или отрасли) — неожиданный успех, неожиданная неудача или неожиданное внешнее событие;
- 2) неконгруэнтность — несоответствие между реальностью, какой она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней («такой, какой она должна быть»);
- 3) нововведения, основанные на потребности процесса (его недостатки и слабые места, которые должны быть устранены);
- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- 5) демографические изменения;
- 6) изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
- 7) новые знания (как научные, так и ненаучные).

Существует целый ряд специальных методов, помогающих вырабатывать и оценивать новые идеи. Приведем лишь некоторые из них [Хизрич, 1992].

1. **Целевые обсуждения** — метод выработки новых идей, который заключается в проведении совещания. Оно организуется и проводится ведущим с целью втянуть собравшихся в открытую и заинтересованную дискуссию. Участники сами предлагают новые идеи. При этом важно их фокусировать на обсуждении определенной области, в которой ведется поиск новой продукции. Метод полезен не только для выработки новых идей, но и для оценки перспективности новых идей и концепций.
2. **Метод мозговой атаки** — в основе метода лежит идея о том, что для пробуждения творческой инициативы работников нужно по-

местить человека в необычные условия: сделать его участником игры или дискуссии с элементами игры, вырвать из привычной обстановки. Не рекомендуют приглашать специалистов по обсуждаемой проблеме. Количество участников — от 6 до 12 человек. Мозговая атака начинается с формулировки проблемы, которая не должна быть ни слишком общей, ни слишком узкой. При этом записываются все идеи. В процессе мозговой атаки необходимо соблюдение следующих правил:

- ◆ не допускаются никакие критические замечания (полная свобода высказывания, дискуссия должна проходить весело, с элементами игры);
- ◆ необходимо всячески поощрять свободу мышления (чем экстравагантнее, тем лучше);
- ◆ желательно высказывать как можно большее количество идей (выше вероятность, что среди них попадет нечто существенное);
- ◆ важно подхватывать идеи, высказанные другими, развивать сами идеи и их комбинации.

3. **Обсуждение (инвентаризация) списка слабых мест** — метод, в котором участникам совещания заранее предлагается полный список возможных слабых мест (проблем) продукции, относящейся к определенной товарной группе (калорийность, вкус, внешний вид, стоимость). Участников просят привести примеры (привязать конкретные товары на рынке к готовому списку слабых мест). Использование метода приближает к пониманию того, что хочет потребитель. Метод подходит также и для оценки перспективности уже имеющихся идей новых продуктов.

Творческий подход к решению проблемы — важное качество успешного предпринимателя. К сожалению, с возрастом, ростом образовательного уровня, из-за отсутствия тренировки это качество постепенно ослабевает. Проявлению творческого потенциала человека могут препятствовать целый ряд факторов (мировоззренческих, культурных, эмоциональных, организационных). Вместе с тем существует ряд методов, которые способствуют проявлению творческой инициативы, выработке новых нестандартных идей и подходов к решению проблем. Некоторые из них представлены в табл. 5.2.

Рассмотрим некоторые из наиболее часто используемых методов творческого решения проблем [Хизрич, 1992].

Таблица 5.2. Методы творческого решения проблем [Хизрич, 1992]

Метод мозговой атаки	Эвристический метод
Метод «мозговой атаки наоборот»	Стоимостной анализ
Метод Гордона	Матричные структуры
Метод вопросника	Мечты о невозможном

1. **Метод «мозговой атаки наоборот»** — построен на том, чтобы участники группы выявляли недостатки предлагаемых идей. Задача состоит в том, чтобы не только найти слабые места, но и предложить пути их устранения. Главное требование — вести себя корректно по отношению друг к другу.
2. **Метод Гордона** основан на том, что участники заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться. Поэтому они не скованы привычными шаблонами и стереотипами. Ведущий в самых общих чертах излагает концепцию, связанную с интересующей его проблемой. Участники высказывают свои идеи по поводу услышанного. Затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и другие относящиеся к ней вопросы. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой проводилось обсуждение. Участников просят высказать свои мысли и конкретные предложения по поводу решения проблемы.
3. **Метод вопросника** построен на выработке новых идей, используя составляемый в произвольной форме список вопросов или предложений, имеющих отношение к анализируемой проблеме. Например: можно ли найти для этого какой-то другой способ применения (адаптировать, модифицировать, заменить, увеличить или уменьшить и т. д.).
4. **Эвристический метод** зависит от умения предпринимателя строить догадки на основании логических рассуждений, интуиции и прошлого опыта. Этот метод часто используется предпринимателями для принятия решений в условиях неполной информации, когда о последствиях решений можно только догадываться, но нельзя судить с уверенностью.
5. **Стоимостной анализ** — метод выработки новых решений, основанный на максимизации выгоды для предпринимателя и его нового предприятия. В ходе его использования задают определенные вопросы, к примеру: можно ли снизить стоимость данной детали и сделать ее замену на более дешевую, если она не оказывает влияния на качество готовой продукции.

6. **Матричные структуры** — метод систематизации поиска новых идей путем построения матрицы, столбцы которой соответствуют обсуждаемым вариантам товаров, а строки — рыночным атрибутам этих товаров, записанным в виде вопросов. Например, где его можно использовать, на какой сегмент покупателей он рассчитан, где и кто его может применять и др.
7. **Мечты о невозможном** — метод, основанный на том, что все приходящие в голову мечты записываются, пока не будет выработана идея, с которой можно работать дальше.

Независимо от того, каким образом получена бизнес-идея, необходимо тщательно взвесить и оценить ее. Важно убедиться, что она действительно может стать основой успешного бизнеса.

Однако не всякая бизнес-идея является потенциально прибыльной, имеет перспективный рынок, соответствует потребностям и возможностям предпринимателя, а также является верной на данный момент. Фильтрация новых идей может осуществляться по следующему ряду характеристик:

- 1) первоначальные затраты;
- 2) уровень конкуренции;
- 3) спрос;
- 4) легкость копирования;
- 5) имидж;
- 6) законность;
- 7) потенциальная прибыль.

5.3. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления

Чтобы добиться успеха в получении инвестиций для реализации бизнес-идеи, необходимо рассматривать ее с позиции инвестора. Описание бизнес-идеи — это отнюдь не рекламный листок для удивительного продукта, и не его техническое описание, а скорее документ для принятия решений, который должен отвечать на три вопроса.

Какую проблему решает бизнес-идея, какова выгода потребителя? (ЧТО?)

Известно, что успех в условиях рынка зависит от удовлетворенных потребителей, а не от удивительных продуктов (услуг). Потребители по-

купают продукт, потому что они хотят удовлетворить свои потребности или решить свои проблемы, к примеру, есть или пить, уменьшить прилагаемые усилия, увеличить получаемое удовольствие, улучшить свой имидж и т. д. Таким образом, первая характеристика успешной бизнес-идеи — это то, что она ясно заявляет, какую потребность она удовлетворяет и в какой форме (продукт или услуга).

Бизнес-идея должна предлагать решение проблемы, которая имеет значение для потенциальных потребителей. Ошибка многих предпринимателей состоит в том, что когда они обращаются к решению проблемы, они размышляют о технических деталях продукта.

Инвесторы мыслят иначе. Они рассматривают бизнес-идею в контексте рынка и потребителя. Для них ключевой фактор — это польза и выгода клиента, а все остальное имеет вторичное значение. Другими словами, продукт или услуга — это средство для обеспечения выгоды потребителя.

Поэтому для предпринимателя важно попытаться, насколько это возможно, отразить выгоду потребителя в терминах с использованием конкретных числовых значений. Например: «Наше новое технологическое оборудование снижает затраты клиента на 15%», или «С нашим новым техническим решением вы можете поднять производительность оборудования на 20%».

Выгода потребителя от использования продукта (услуги) определяется тем, что в нем является новым или улучшенным по сравнению с альтернативными решениями в изделиях конкурентов. Она может быть выражена, например, терминами: более удобный, менее дорогой, более гибкий, более безопасный, более простой, более надежный, служит дольше, более эффективный в эксплуатации. Все это служит основным средством для дифференцирования, для обеспечения рыночного успеха бизнес-идеи.

В теории маркетинга выгода потребителя часто выражается в терминах *«уникального торгового предложения»* — отчетливого предложения товара потребителю, подчеркивающего отличие продукта (услуги) от аналогичных, предлагаемых конкурентами (USP — Unique Selling Proposition). Здесь важно учитывать два аспекта.

Во-первых, бизнес-идею нужно предложить потребителю в форме (уникального торгового предложения), которая придает ей смысл. Многие новые компании оказываются «за бортом» только потому, что их потребители не в состоянии понять преимущества предлагаемого ими продукта (услуги), а потому и не покупают его.

Во-вторых, предложение должно быть действительно уникальным. Потребитель должен выбрать ваше изделие среди прочих других, предлагаемых конкурентами на рынке. Вы должны убедить его в том, что ваш продукт (услуга) предлагают ему большую выгоду или больше ценности. Только тогда потребитель выберет ваш продукт. Трудно переманить людей от продукта, который они уже используют и который им кажется удобным. Потенциальный клиент, который интересуется новым продуктом, будет сначала смотреть на то, что предлагают существующие на рынке производители.

Заметим, что, описывая свою бизнес-идею, вряд ли стоит подавать ее как полноценное, зрелое уникальное торговое предложение. Но общие принципы все же должны быть ясны.

Каков рынок для предлагаемого продукта (услуги)? (КОМУ?)

Бизнес-идея имеет реальное экономическое значение только тогда, когда люди хотят купить продукт (услугу). Поэтому вторая характеристика успешной бизнес-идеи — это то, что она демонстрирует существование привлекательного рынка для продукта (услуги) и идентифицирует целевую группу(ы) потребителей.

Когда инвесторы думают о рынке, то их особенно интересуют два вопроса:

- насколько он велик?
- каковы целевые группы потребителей (или сегменты)?

На данном этапе вовсе не требуется проводить детальный анализ рынка. Однако предположения, сделанного относительно размера рынка (сегмента), будет вполне достаточно для бизнес-идеи. Для большей уверенности можно попытаться получить оценку, базирующуюся на легко поддающихся верификации исходных данных из Роскомстата, от торговых ассоциаций или от бизнес-пресссы. Определение размера целевого рынка должно базироваться на использовании разумных предположений, основанных на этих данных.

Понятно, что выявить и охарактеризовать целевые сегменты не просто. Для бизнес-идеи вполне достаточно первичного представления о том, кто будет являться вашим целевым клиентом. Однако необходимо показать, почему ваша бизнес-идея предлагает особые специфические выгоды именно этим клиентам (например, людям с высокими доходами, которые чувствительны к новым технологиям) и почему эта группа особенно интересна вам в экономическом отношении.

Каков механизм получения дохода? (КАК?)

Классическая схема определения прибыли в бизнесе упрощенно выглядит следующим образом: предприятие покупает сырье, материалы или услуги у поставщиков, оплачивает их. Размер оплаты отражает его затраты. Когда предприятие продает произведенные им продукты или услуги своим потребителям, то оно получает доход (выручку от реализации). Позже, при разработке бизнес-плана, необходимо будет более подробно представить разработку модели ведения бизнеса и описать механизм получения дохода. А пока, по возможности, можно ограничиться грубой оценкой затрат и доходов.

Большинство продуктов (услуг) приносят доход непосредственно от их продажи потребителям. Однако в некоторых случаях «механизм» получения дохода может быть более сложным. Например, продукт (газета) может быть бесплатно отдан потребителю (читателю), а оплачивают продукт другие организации (например, фирмы за размещение своей рекламы в газете).

Поэтому третья характеристика успешной бизнес-идеи должна показать *механизм получения дохода*: каким образом будет обеспечиваться получение дохода и в каком размере.

Не все новые предприятия используют классические схемы для получения дохода. К примеру, лизинг и аренда представляют собой другие часто используемые механизмы получения дохода.

Если ваша бизнес-идея будет основана на использовании инновационного механизма получения дохода, то необходимо объяснить это уже на стадии описания бизнес-идеи.

Как правило, перспективная бизнес-идея обладает следующими характеристиками:

- 1) удовлетворяет потребности клиента (решает его проблему);
- 2) является инновационной;
- 3) является уникальной;
- 4) является четко сфокусированной;
- 5) предполагает рентабельность в долгосрочной перспективе.

5.4. Презентация бизнес-идеи

Профессиональные инвесторы имеют свои представления о базовых требованиях, которым должны удовлетворять бизнес-идеи, заслуживающие их внимания и рассмотрения. Естественно, хотя инвесторы и де-

Вопросник 5.1. Бизнес-идея и ее характеристики

1. Кто ваш потребитель?
2. Почему потребитель будет покупать ваш продукт? Какую потребность он удовлетворяет?
3. В чем состоит инновационность вашей бизнес-идеи?
4. Почему ваш продукт лучше, чем другие сопоставимые с ним альтернативы на рынке?
5. Каковы конкурентные преимущества новой компании и почему конкурент не может их просто скопировать?
6. Насколько уникальна бизнес-идея? Может ли она быть защищена патентом?
7. Может ли продукт (услуга) обеспечить получение прибыли?
8. Каковы затраты, связанные с производством и реализацией продукта, и какую цену можно запросить?

лают свой бизнес с риском для своих финансовых ресурсов, они стремятся ограничить этот риск в максимально возможной степени.

Способы представления бизнес-идеи инвестору могут быть различными. То, что действительно имеет значение для инвестора и может привлечь его внимание и вызвать интерес, — так это содержание бизнес-идеи и профессиональное представление ее. Инвесторы еженедельно получают десятки бизнес-идей, но время у них ограничено.

Следовательно, *первая задача* — это ясность и краткость изложения. Не следует ждать, что инвесторы будут знакомиться с технологией изготовления вашего продукта или со специальной терминологией, отражающей специфику этой деятельности.

Вторая задача — это осмысленность содержания бизнес-идеи в ее представлении. Позже в бизнес-плане будет больше возможностей для детального описания и отражения исчерпывающих финансовых расчетов.

Представление бизнес-идеи должно включать в себя следующее.

1. Титульный лист (указывается):

- ◆ название продукта или услуги;
- ◆ фамилия и имя инициатора/предпринимателя;
- ◆ примечание о конфиденциальности;
- ◆ соответствующие иллюстрации (если необходимо).

2. Основной текст, включающий:

- ◆ описание продукта (или услуги);
- ◆ инновационные характеристики продукта (услуги);

- ◆ описание потребителя;
- ◆ выгода потребителя;
- ◆ механизм получения дохода (выручки).

Описание бизнес-идеи не должно превышать двух страниц. При необходимости ее описание может включать иллюстрации или диаграммы (не более четырех).

Основные термины

Бизнес-идея, метод целевого обсуждения, метод мозговой атаки, метод обсуждения (инвентаризации) списка слабых мест, метод «мозговой атаки наоборот», метод Гордона, метод вопросника, эвристический метод, метод стоимостного анализа, метод матричных структур, метод «мечты о невозможном».

Контрольные вопросы и задания

1. В чем суть бизнес-идеи?
2. Каковы основные источники получения бизнес-идей?
3. Какие методы позволяют отыскать бизнес-идею?
4. Каково ваше отношение к такому источнику получения новых идей, как анализ и оценка продукции конкурентов? Насколько эффективен метод анализа и оценки продукции конкурентов и почему?
5. Составьте список потенциальных проблем сервисного центра по ремонту сложной бытовой техники. Каким образом результаты анализа инвентарного списка «слабых мест» могут помочь предпринимателю, собирающемуся открыть сервисный центр по ремонту сложной бытовой техники?
6. На основе каких характеристик можно судить о перспективности бизнес-идеи?
7. Что необходимо включить в представление бизнес-идеи?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 6

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА БИЗНЕС-ПЛАНА. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

- 6.1. Сущность и значение бизнес-модели
- 6.2. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки
- 6.3. Основные этапы разработки бизнес-плана
- 6.4. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана

6.1. Сущность и значение бизнес-модели

Бизнес-модель относится к числу новых концепций стратегического менеджмента и предпринимательства.

Практика многих успешных компаний во всем мире показывает, что в любом успешном бизнесе существует вполне определенная и отчетливо понимаемая бизнес-модель. Она отражает суть того, каким образом компания ведет свой бизнес, осуществляет свою текущую деятельность и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех.

На практике понятие *бизнес-модели* компании используется для характеристики ее уникальной бизнес-идеи и концепции бизнеса. Бизнес-модель описывает, как бизнес позиционирует себя в рамках своей отрасли и как он собирается себя обеспечивать, т. е. создавать прибыль.

Среди исследователей пока еще нет единого мнения относительно определения сути бизнес-модели. Выделяют три основных подхода к рассмотрению сущности бизнес-модели, которые условно названы как «экономический», «операционный» и «стратегический» [Morris, 2005].

Одни авторы (сторонники «экономического» подхода) рассматривают бизнес-модель на элементарном уровне, а само это понятие связывают прежде всего с экономической моделью компании. При этом основ-

ное внимание уделяется механизму получения доходов и извлечению прибыли.

Другие авторы (сторонники «операционного» подхода) рассматривают внутренние процессы, связанные с операционной деятельностью (производство продукции/оказание услуг, административные процедуры управления, управление потоками ресурсов, системы материально-технического снабжения, сбыта и др.).

Третья группа авторов (сторонники «стратегического подхода») рассматривает прежде всего стратегический аспект, акцентируя внимание на позиционировании компании на рынке. В числе ключевых рассматриваются вопросы создания ценности для потребителя, выделения компании на рынке среди конкурентов, видения перспективы, определения круга заинтересованных организаций, расширения контактов и формирования альянсов. При стратегическом подходе существенную роль играют контакты и взаимодействия с другими организациями. Важное значение приобретают вопросы получения прибыли для многих заинтересованных сторон (поставщиков, клиентов, партнеров).

Под *бизнес-моделью* мы понимаем упрощенное, концептуальное представление бизнеса и механизма его функционирования, описывающее логику и способы ведения бизнеса в некоторой форме, отличной от их реального воплощения. Бизнес-модель характеризует то, каким образом компания ведет свой бизнес, конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех. Термин «реальный» используется нами в значении «существующий или способный принять одну из форм существования». Следовательно, при построении бизнес-модели компании ее бизнес-системы, существующие пока только на бумаге или находящиеся в стадии разработки, могут так же моделироваться, как и бизнес действующего предприятия.

Конечно, бизнес-модель позволяет дать упрощенное, концептуальное видение бизнеса компании. Она охватывает концепцию бизнеса, конкретные предложения ценности потребителю, важнейшие внутренние процедуры и механизмы, конкурентную стратегию, модель получения доходов. Бизнес-модель показывает, каким образом компания использует свое устойчивое конкурентное преимущество для достижения более высокого уровня эффективности в сравнении с конкурентами. Она характеризует жизнеспособность компании, ее умение зарабатывать прибыль в настоящем и в ближайшем будущем.

Использование концепции бизнес-модели способствует развитию стратегического и системного мышления, поиску инноваций. Причем инновации могут быть сфокусированы не только на создании продуктов или технологий, но и на создании самой бизнес-модели.

Примером компании, имеющей четкую и эффективную бизнес-модель, является компания *Dell* (пример 6.1).

Пример 6.1. Бизнес-модель компании *Dell*

Dell — одна из самых динамичных компаний конца XX — начала XXI в. Если в первые годы деятельности ее прибыли составляли менее \$300 тыс., то в 2005 г. доходы приблизились к \$50 млрд. В целом темпы роста прибыли и объемов продаж на протяжении многих лет значительно превышают отраслевые показатели. В 2005 г. «*Fortune*» назвал *Dell* «компанией, вызывающей наибольшее восхищение в США» (она занимает третье место в мировом рейтинге).

Dell работает на очень сложном рынке персональных компьютеров и демонстрирует просто фантастический результат. Она предлагает прекрасную продукцию (персональные компьютеры, портативные компьютеры, серверы, программное обеспечение, автоматизированные рабочие места), высокий уровень обслуживания, новаторский подход и высокую производительность. Все это достигается благодаря тому, что она придерживается четкой и эффективной бизнес-модели.

В основе ее исходной концепции лежит «модель прямых продаж». Товар реализуется непосредственно покупателю, минуя посредников. Сборка компьютеров осуществляется только по факту получения заказа, что позволяет гибко реагировать на потребности клиентов и резко сократить количество производственных запасов. Благодаря эффективному использованию производственных фондов *Dell* сегодня может предлагать клиентам относительно низкие цены, сохраняя при этом достаточную долю прибыли.

На начальном этапе продукция продвигается с использованием каталогов и различных способов рекламы, заказы принимаются по телефону. Ею впервые в отрасли была внедрена идея продажи через Интернет.

При организации бизнеса *Dell* руководствуется тремя принципами.

1. Никогда не продавай через посредников.
2. Забудь о складских запасах.
3. Клиенту — максимум уважения.

Dell делает ставку на три аспекта: поставка компьютеров именно той конфигурации, которую хочет заказчик, в требуемые сроки, а также постоянное сервисное сопровождение. Важным элементом стратегии является непрекращающаяся гонка за минимальными ценами и привлечение клиентов всевозможными бонусами (подарками).

Бизнес-модель компании *Dell* сочетает в себе элементы стратегии, организации производства и решения, связанные с экономической моделью ее деятельности. Основные принципы бизнес-модели — исключение фирм-

посредников, разработка компьютерных систем по заказам клиентов, оптимизация цепочки поставок, почти полное исчезновение складских запасов и высокая их оборачиваемость, высокая оперативность работы с клиентами, общение через Интернет, умеренные нормы прибыли, быстрое внедрение новых технологий, высокоэффективные процедуры материально-технического снабжения, производства и реализации продукции.

Любые решения по текущим производственным вопросам или вопросам стратегического развития компании принимаются с учетом сохранения всех этих принципов. Практика показала, что при отклонении от принятой бизнес-модели у компании тут же возникали проблемы.

В последние годы компания активно развивает собственную розничную сеть. В рамках данной программы *Dell* открыла 120 небольших киосков в крупных торговых центрах в различных городах США. Также недавно компания анонсировала открытие двух более крупных своих магазинов.

«Моя компания — это наглядное доказательство того, что можно увидеть и извлечь прибыль из таких возможностей, которые ваши конкуренты просто отказываются видеть, считая их неосуществимыми. Чтобы думать не так, как все, совсем не обязательно быть гением, провидцем или даже дипломированным специалистом. Всё, что требуется, это мечта, а еще жесткая структура, которая будет служить руками для осуществления этой мечты» (Майкл Делл).

Источник: составлено по материалам сайта компании <http://www.dell.com>.

Другим примером успешной бизнес-модели является компания *Tesco* (пример 6.2).

Пример 6.2. Бизнес-модель компании *Tesco* [Ридинг, 2005]

Tesco представляет собой крупнейшую в Великобритании сеть супермаркетов. В основе ее деятельности заложен принцип «широкий ассортимент — низкие цены». Компания *Tesco* обладает важным качеством, необходимым для успешного бизнеса: она понимает своих клиентов и знает рынки, на которых работает. В 1996 г. компания внедрила у себя электронную торговлю продуктами питания. Система успешно заработала и позволила *Tesco* опередить конкурентов. Ежегодно *Tesco* регистрирует 300 тыс. онлайн-клиентов, совершающих покупки на сумму свыше \$450 млн, поэтому компанию по праву можно считать также крупнейшим в мире электронным бакалейщиком. Компания *Tesco* создала эффективную бизнес-модель в области электронной торговли продовольственными товарами. Бизнес-модель компании *Tesco* базируется на понимании потребностей своих клиентов в результате использования детального анализа и на разработке способов удовлетворения этих потребностей. Она предполагает непрерывное расширение масштаба операций, экономию средств, возникающих благодаря этому расширению, что позволяет компании снижать цены. Все это соответствует и подтверждает главную цель компании: «Бизнес должен расти, создавая ценность для наших клиентов, чтобы они всю жизнь оставались нашими клиентами».

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом. Она гораздо шире и полнее, чем бизнес-идея, характеризует суть бизнеса и позволяет решать следующие задачи.

1. Представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности компании, которые можно довести до сведения сотрудников.
2. Сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях. Тем самым уже на этапе проектирования новой или модифицированной бизнес-модели закладывается основа для применения инновационных идей и новаторских подходов.
3. Выявить ключевые компетенции, которые необходимы для достижения целей компании, и определить требуемое развитие этих компетенций.
4. Показать экономическую привлекательность бизнеса, чтобы заинтересовать инвесторов (кредиторов), а также задействовать другие источники для получения необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и других).
5. Создать реальную основу для управления деятельностью компании, определения критериев оценки тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых менеджерами компании.
6. Выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности компании с учетом происходящих изменений во внешней среде бизнеса.

Выбор той или иной бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности. Цели предпринимателя могут быть различны (выживание предприятия, поддержание определенного уровня и стиля жизни предпринимателя, рост и динамичное развитие бизнеса или спекулятивная перепродажа бизнеса с целью получения дохода). Для достижения каждой из них требуется своя бизнес-модель. Причем для достижения первых двух вышеназванных целей бизнес-модель может и не быть представлена формально. Однако сам предприниматель неявно, на подсознательном уровне, фиксирует важнейшие принципы и составляющие такой модели, что позволяет ему принимать те или иные управленческие решения, к примеру максимально увеличивать объемы реализации продукции на различных сегментах рынка, добиваться установления наиболее выгодного для себя уровня цен. Одна-

ко предприятие, обладающее большим потенциалом роста, должно иметь более четкую, комплексную и эффективную бизнес-модель, что позволяет предпринимателю (менеджеру) определять верные направления для роста и развития, а также привлекать дополнительные ресурсы.

6.2. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки

В литературе до настоящего времени не сложилось единого мнения относительно основных составляющих бизнес-модели и критериев ее оценки. Разные авторы называют от 3 до 8 возможных составляющих бизнес-модели. Чаще всего упоминаются следующие компоненты бизнес-моделей:

- 1) бизнес-идея;
- 2) клиенты;
- 3) внутрифирменные процедуры и квалификация сотрудников;
- 4) процессы, обеспечивающие получение прибыли;
- 5) конкурентная стратегия;
- 6) цели предпринимателя.

Как правило, бизнес-модель опирается на настоящее и охватывает ближайшее будущее. Во-первых, бизнес-модель должна предусматривать, каким образом изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, в краткосрочной перспективе могут повлиять на развитие бизнеса компании. Во-вторых, она должна объяснить, каким образом компания собирается использовать эти происходящие изменения для достижения своих стратегических целей с пользой для бизнеса. В-третьих, бизнес-модель должна выявить и показать ключевые компетенции, которые потребуются для достижения стратегических целей, и определить развитие этих компетенций.

Бизнес-модель должна ясно показывать, что предприниматель хорошо понимает, от каких факторов реально зависит успех его бизнеса. К примеру, в случае производственного бизнеса это могут быть объемы продаж продукции, если речь идет об издании журнала — то это может быть ожидаемый процент возобновления подписки на журнал, от которого зависит доход и дальнейшее существование компании.

Комплексная схема для разработки бизнес-модели, предложенная [Morris, 2005], в самом общем виде представлена в табл. 6.1. Схема состоит из шести компонентов, рассматриваемых на трех уровнях: «базовый», «собственнический» и уровень «правил».

Таблица 6.1. Комплексная схема для разработки бизнес-модели

Компоненты бизнес-модели	Базовый уровень	Уровень соб- ственнический	Уровень правил
1	2	3	4
Компонент 1. Факторы предложения			
Компонент 2. Факторы рынка			
Компонент 3. Факторы внутренних возможностей			
Компонент 4. Факторы конкурентной стратегии			
Компонент 5. Экономические факторы			
Компонент 6. Факторы целей бизне- са (рост/выход или др.)			

На каждом уровне разработчик проводит анализ шести компонентов бизнес-модели, предполагающий ответы на следующие вопросы.

1. Каким образом компания будет создавать ценность для потребителя?

Здесь раскрываются факторы, связанные с коммерческим предложением, определяются его характеристики, конкретные виды продукции/услуг, предлагаемые потребителю. Причем следует определить характер деятельности компании: производство собственных товаров/услуг, реализация их потребителю либо в комплексе с товарами/услугами других компаний. Наконец, будет ли компания реализовывать свои товары/услуги потребителю напрямую либо через посредников.

2. Кому компания будет делать коммерческое предложение?

Этот вопрос предполагает поиск ответов о характере, объеме и границах целевого рынка, на котором будет действовать компания. Следует определиться с географическими границами целевого рынка (международный, национальный, региональный, местный). Будет ли компания продавать свою продукцию непосредственно индивидуальному потребителю (b-to-c) или другим компаниям (b-to-b), а также какое место будет занимать компания в цепочке формирования стоимости в последнем случае.

3. В чем заключены внутренние источники преимуществ перед конкурентами и ключевые компетенции компании?

Ключевые компетенции характеризуют внутренние возможности и организационные способности фирмы, опыт и квалификацию ее сотрудников, что привлекает клиентов, поскольку обеспечивает им формирование и получение особых выгод. Например, компания *Federal Express* обес-

печивает своевременную экспресс-доставку пакетов благодаря хорошей организации и высокой эффективности своей работы. Поэтому необходимо определить преимущества компании перед конкурентами и ее ключевые компетенции. Источники преимуществ могут быть связаны с различными видами деятельности:

- 1) производственная (операционная) деятельность;
- 2) проведение научных исследований, разработка новых технологий и внедрение новшеств;
- 3) опыт по реализации продукции;
- 4) своевременное получение и обработка информации, эффективное использование информационных технологий;
- 5) эффективное управление цепочкой поставок;
- 6) сложившиеся тесные связи с партнерами и эффективное использование ресурсов.

4. Каким образом компания будет выделяться на фоне конкурентов?

Для того чтобы выделиться среди конкурентов, занять устойчивую стратегическую позицию и сохранить ее в течение длительного периода времени, необходимо найти и использовать реальные отличительные преимущества. Устойчивые стратегические позиции обычно формируются на основе следующих преимуществ:

- 1) высокое качество работы/обслуживания;
- 2) высокое качество продукции, широкий ассортимент и надежность поставок;
- 3) новые методы управления;
- 4) низкий уровень затрат;
- 5) тесные связи с клиентами.

Все это позволяет определить факторы, на основе которых будет строиться конкурентная стратегия.

5. Каким образом компания планирует получать прибыль?

Экономическая модель, связанная с получением дохода и прибыли, относится к числу важнейших компонентов бизнес-модели. Ее характеризуют следующие показатели:

- 1) доля постоянных издержек в общих издержках компании;
- 2) планируемый объем производства и реализации продукции/услуг (крупный, средний, малый);
- 3) норма прибыли (высокая, средняя, низка);
- 4) источники доходов (постоянные, переменные, смешанные).

Тем самым определяется экономическая модель компании.

6. Каковы цели и намерения предпринимателя?

Бизнес-модель должна отражать цели и намерения предпринимателя относительно длительности периода существования фирмы, охвата рынка и планируемых масштабов деятельности. С точки зрения конечной цели вложения средств предпринимателя в бизнес все бизнес-модели можно сгруппировать в четыре основные группы:

- 1) модель, обеспечивающая выживание бизнеса;
- 2) модель, обеспечивающая стабильный необходимый уровень дохода владельцам бизнеса;
- 3) модель, обеспечивающая существенный рост и развитие;
- 4) модель спекулятивной деятельности, которая используется для того, чтобы показать большие возможности фирмы и последующей ее продажи.

В то время как базовый уровень (см. столбец 2 табл. 6.1) служит для отражения сущности бизнес-модели, характерной для многих компаний, устойчивое преимущество конкретной компании в конечном счете зависит от способностей предпринимателя использовать уникальные подходы к одному или более базовым компонентам. Определив, что именно фирма будет предлагать потребителю и на каких рынках, предприниматель ищет новые способы, чтобы реализовать свои решения. Именно так называемый «собственнический» уровень в бизнес-модели отражает уникальные нововведения для конкретной компании.

Если базовый уровень может быть общим для многих фирм, то уровень собственника является специфическим и определяющим для стратегии (см. столбец 3 табл. 6.1). Если элементы бизнес-модели на базовом уровне довольно легко скопировать конкурентам, то копирование элементов модели на уровне собственника представляет определенные трудности вследствие того, что возможны их разные сочетания и комбинации. В примере с *Dell* «метод прямых продаж» связан с оригинальными подходами к предложению ценности потребителям, организации внутренних логистических потоков на собственническом уровне модели.

Успех внедрения и реализации бизнес-модели связан с определением и выполнением набора операционных правил (см. столбец 4 табл. 6.1). Их формирование и выполнение гарантирует, что компоненты базового и собственнического уровня бизнес-модели будут реализованы в текущей операционной деятельности. У *Dell* такие правила могут включать, например, требования к частоте проведения инвентаризации остатков материальных ценностей на складах (например, 1 раз в 3 дня). Правила несомненно важны для реализации бизнес-модели. Две компании, имеющие сходные бизнес-

модели, могут существенно различаться на уровне правил и соблюдения базовых принципов.

Использование представленной схемы по разработке бизнес-модели в процессе бизнес-планирования позволяет предпринимателю (менеджеру) не только развить навыки системного видения и стратегического мышления, но и критического анализа бизнес-моделей, которые заложены в основу как наиболее успешных, так и неудачных предпринимательских проектов.

Разработка четкой бизнес-модели и ее понимание, предполагающие проведение трудоемкого и сложного процесса анализа и синтеза, не позволяют превратить процесс стратегического бизнес-планирования в перечень общих пожеланий и гарантируют, что реализация бизнес-модели и ее конкурентной стратегии действительно приведет к успеху в бизнесе. И в завершение добавим, что ключ к развитию отличительных возможностей и компетенций лежит в понимании и разработке четкой бизнес-модели.

При разработке бизнес-модели для нового бизнеса у некоторых предпринимателей возникает соблазн заимствовать чужую бизнес-модель, перенести ее в другие условия и в другую ситуацию. Однако слепое копирование вряд ли может привести к успеху. Отметим, что разработка бизнес-модели базируется на предположениях и оценках, которые должны отвечать следующим требованиям:

- 1) оценки бизнес-среды и ключевых компетенций должны опираться и вытекать из анализа реальной ситуации бизнеса;
- 2) предположения и оценки во всех областях должны соответствовать друг другу;
- 3) все предположения и оценки должны быть убедительны, логичны и хорошо аргументированы;
- 4) все сотрудники должны знать и понимать бизнес-модель компании, а также следовать ей.

Для оценки бизнес-модели в целом и ее отдельных компонентов могут быть использованы разные критерии:

- 1) уникальность модели;
- 2) возможности для обеспечения прибыли;
- 3) внутренняя согласованность;
- 4) полнота, комплексный характер модели;
- 5) тиражируемость;
- 6) устойчивость (способность выдерживать изменения внутренних и внешних условий).

Совершенно очевидно, что в условиях динамичных изменений внешней среды бизнес-модель компании может быстро устаревать, а потому она нуждается в регулярной проверке и обновлении. Поэтому понимание того, какая бизнес-модель нужна компании сегодня и как она может измениться завтра, несомненно важно для обеспечения жизнеспособности компании. Длительное и успешное развитие компании в выбранной сфере бизнеса, получение ею стабильной прибыли свидетельствуют о наличии успешной бизнес-модели, что подтверждает рентабельность бизнеса и жизнеспособность ее стратегии.

Итак, разработка четкой бизнес-модели создает концептуальную основу для последующей разработки бизнес-плана.

6.3. Основные этапы разработки бизнес-плана

При разработке бизнес-плана необходимо придерживаться определенной последовательности этапов выполнения работ, а потому сам процесс разработки бизнес-плана должен быть спланирован.

Рассмотрим практические рекомендации по его осуществлению¹.

Этап 1. Определение целей разработки бизнес-плана

Прежде чем перейти к успешному написанию бизнес-плана, необходимо *определить цели его разработки и цели его потенциальных читателей* (целевой аудитории), для которых предназначен этот бизнес-план. Основная цель подготовки бизнес-плана определяет в дальнейшем постановку связанных с ней задач, требуемые результаты и требования к самому документу (бизнес-плану).

Необходимо также выявить интересы, потребности и предпочтения целевой аудитории, для которой разрабатывается бизнес-план, поскольку от этого зависит, на каких ключевых моментах необходимо акцентировать внимание (см. вопросник 6.1).

Этап 2. Составление плана работ по подготовке бизнес-плана

На данном этапе, как правило, определяют состав работ и их распределение между членами рабочей группы. Решается вопрос о том, какие специалисты необходимы и кто конкретно будет участвовать в разработке бизнес-плана.

Составление плана работ включает в себя следующее определение перечня и объема всех работ, которые необходимо выполнить при под-

¹ Рекомендации подготовлены с использованием материалов «Outline for a Business Plan» консалтинговой компании *Ernst & Young*.

готовке бизнес-плана; определение сроков завершения отдельных работ и составление общего графика подготовки бизнес-плана; определение ответственных исполнителей по отдельным работам; формирование примерной структуры разделов бизнес-плана; определение перечня и сроков проведения текущих мероприятий, которые необходимы, чтобы координировать работу основных участников рабочей группы.

Этот план работ может быть представлен как в самом общем виде, так и более подробно. Но обычно подробный план работ оказывается более полезным, когда начинается работа по формированию бизнес-плана.

Вопросник 6.1. Цели разработки бизнес-плана и его потенциальных читателей

1. Что будущие читатели бизнес-плана уже знают о вашей компании и что они, возможно, еще хотят узнать о ней?
2. Как они намерены использовать информацию, представленную в бизнес-плане?
3. Как можно согласовать потребности и интересы вашей целевой аудитории с вашими коммуникативными целями (с тем, что вы хотите, чтобы они узнали)?
4. Какие ключевые вопросы вы хотите подчеркнуть в бизнес-плане?
5. Каким специальным требованиям должен отвечать ваш бизнес-план?

Этап 3. Пересмотр и уточнение плана работ

Необходимо просмотреть еще раз план работ, чтобы выявить те области и разделы, которые должны быть составлены с учетом целевой аудитории и поставленных целей. Бизнес-план должен представлять компанию на должном уровне и в самом лучшем виде. При этом в большинстве случаев необходимо избегать детального описания вопросов в бизнес-плане. Однако в случае необходимости должна быть обеспечена детальная поддержка (представлены необходимые пояснения) по всем предположениям и допущениям, используемым в бизнес-плане.

Этап 4. Сбор информации и разработка бизнес-плана

Последовательность, в которой разрабатываются отдельные разделы бизнес-плана, может быть различной в зависимости от возраста компании, а также от опыта самих разработчиков по подготовке бизнес-плана. Большинство из них начинают со сбора необходимой информации (о компании, о предполагаемом производстве продуктов/услуг и др.),

а также с проведения необходимых исследований (анализа рынка, анализа финансового состояния компании и др.), прежде чем перейти к написанию отдельных разделов бизнес-плана. Это обусловлено тем, что разработка и описание в бизнес-плане стратегий, используемых предположений (допущений) должны опираться на результаты анализа проведенных исследований. Поэтому необходимо предусмотреть определенное время для проведения и завершения данных исследований. Все предположения и допущения, закладываемые в основу бизнес-плана, должны быть тщательно зафиксированы в письменном виде. Впоследствии это облегчит подготовку необходимых сносок, которые должны сопровождать основной текст бизнес-плана.

В самую последнюю очередь пишутся резюме и краткое содержание бизнес-плана, поскольку они представляют собой краткий обзор основных разделов бизнес-плана. Эти разделы не могут быть должным образом подготовлены до тех пор, пока не завершены все остальные разделы бизнес-плана.

Этап 5. Редактирование и оформление бизнес-плана

Написанный бизнес-план — это результат процесса планирования, представленный в письменной форме. Как правило, сам процесс письменного оформления полученных результатов существенно улучшает эффективность всей деятельности, связанной с планированием. Когда проект бизнес-плана завершен и отредактирован, следует попросить кого-либо из членов команды просмотреть его на предмет объективности представленной в нем информации, логичности изложения, презентабельности и эффективности его использования в качестве средства для передачи информации. Затем вносят корректировки в бизнес-план, опираясь на комментарии рецензента.

Этап 6. Оценка выполнения бизнес-плана

Этот этап, по сути, формирует основу для реализации непрерывного процесса бизнес-планирования. Поскольку со временем внешняя среда и цели бизнеса меняются, необходимо периодически пересматривать и обновлять бизнес-план, чтобы отразить в нем происходящие изменения. Оценка степени выполнения бизнес-плана и выявление причин расхождений запланированного и достигнутого результатов должны стать основанием для внесения корректировок в сам процесс планирования и в бизнес-план как результат этого процесса. Бизнес-планы должны быть «живыми» документами, а значит, их необходимо периодически обновлять, иначе они становятся бесполезными.

Заметим, что именно пересмотр и регулярное обновление бизнес-плана обеспечивают его актуальность и жизнеспособность. В умелых руках профессиональных менеджеров бизнес-план выполняет свою вторую функцию — становится реальной плановой основой для управления функционированием и развитием компании. Имея на руках бизнес-план, можно сравнить фактические результаты деятельности новой компании с первоначально запланированными показателями. Анализ выявленных отклонений позволяет поставить перед менеджерами компании ряд вопросов.

1. Что было предпринято руководством, когда изменилась внешняя ситуация?
2. Какие решения были приняты и как они реализованы?
3. Появилась ли в новых условиях необходимость в дополнительном финансировании?

Ответы на эти и другие вопросы позволяют руководству новой компании не только эффективно работать, но и учиться на своих ошибках и достижениях.

6.4. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана

Рассмотрим общие требования, предъявляемые к структуре и содержанию бизнес-плана, а также основные характеристики успешного бизнес-плана.

Требования к структуре бизнес-плана. В целом необходимо отметить, что не существует жестко заданного, единого для всех формата бизнес-плана. Каждый бизнес-план по-своему уникален, поскольку он в обязательном порядке должен учитывать особенности конкретного предприятия и рассматриваемого вида бизнеса, которые имеют значение для реализуемого проекта: рыночную ситуацию, особенности налогообложения, законодательные ограничения и другие факторы. Он должен отражать специфику той компании и ситуации, для которых он разработан. Например, бизнес-план нового производственного предприятия будет отличаться от бизнес-плана страховой компании, а также от бизнес-плана предприятия, работающего в сфере общественного питания. И даже в рамках одного вида бизнеса бизнес-планы разных компаний, работающих в различных регионах, будут различаться.

Рассмотрим несколько примеров *структуры бизнес-плана*. Так, консалтинговая компания *Ernst & Young* рекомендует использовать структуру бизнес-плана, которая состоит из 10 основных частей (пример 6.3).

Пример 6.3. Общая структура бизнес-плана (Ernst & Young)

1. Исполнительное резюме (Executive Summary).
2. Анализ рынка (Market Analysis).
3. Описание компании (Company Descriptions).
4. Продукты и услуги (Products and Services).
5. Маркетинг и сбыт (Marketing and Sales Activities).
6. Производство (Operations).
7. Менеджмент и право собственности (Management and Ownership).
8. Требуемые средства и их использование (Funds Required and Their Uses).
9. Финансовые данные (Financial Data).
10. Приложения или дополнения (Appendices or Exhibits).

Источник: «Outline for a Business Plan» *Ernst & Young*.

Для разработки бизнес-плана нового венчурного предприятия в работе [Kuratko, 1995] предлагается использовать следующую структуру, которая также включает 10 основных частей. Она представлена в примере 6.4.

Пример 6.4. Полный контур бизнес-плана [Kuratko, 1995]**Часть 1. Резюме****Часть 2. Раздел «Описание бизнеса»**

- 2.1. Общее описание предприятия (продукт/услуга).
- 2.2. История развития отрасли.
- 2.3. История развития компании.
- 2.4. Цели/потенциал предприятия.
- 2.5. Уникальность продукта или услуги.

Часть 3. Раздел «Маркетинг»

- 3.1. Исследование и анализ рынка.
 - 3.1.1. Целевой рынок (клиенты).
- 3.2. Емкость рынка и его тенденции.
- 3.3. Конкуренция.
- 3.4. Предполагаемая доля рынка.
- 3.5. План маркетинга.
 - 3.5.1. Стратегия маркетинга: продажи и дистрибуция.
 - 3.5.2. Ценообразование.
 - 3.5.3. Реклама и продвижение.

Часть 4. Раздел «Исследования и разработки»

- 4.1. Разработки и планы проектов.
- 4.2. Результаты технических исследований.
- 4.3. Потребности в дополнительных исследованиях.
- 4.4. Структура затрат.

Часть 5. Раздел «Производство»

- 5.1. Анализ месторасположения.
- 5.2. Потребности производства: средства труда и оборудование.
- 5.3. Основные поставщики/доставка.

5.4. Трудовые ресурсы.

5.5. Производственные затраты.

Часть 6. Раздел «Организация управления»

6.1. Команда управления: ключевой персонал.

6.2. Юридический статус компании и собственность.

6.3. Совет директоров, советники, консультанты и т. д.

Часть 7. Раздел «Основные риски»

7.1. Потенциальные проблемы.

7.2. Препятствия и риски.

7.3. Альтернативные варианты действий.

Часть 8. Финансовый раздел

8.1. Финансовый прогноз.

8.1.1. Прибыли и убытки.

8.1.2. Поток наличности.

8.1.3. Анализ безубыточности.

8.1.4. Контроль затрат.

8.2. Источники и использование капитала.

8.3. Бюджеты.

8.4. Стадии финансирования.

Часть 9. Календарный план работ

9.1. Распределение работ по срокам, цели и задачи.

9.2. Сроки завершения работ.

9.3. Связи между работами.

Часть 10. Приложение

Сравнительный анализ представленных двух структур показывает, что между ними существует больше сходства, чем различия. Сходство — в перечне рассматриваемых вопросов, а различия — в разной последовательности, степени детализации и акцентах на рассмотрении отдельных вопросов, различиях в их группировке.

Заметим, что основные разделы бизнес-планов, используемых как в российской, так и в зарубежной практике, по сути своей одинаковы. Вместе с тем они могут содержать некоторые отличия как по форме представления материала, так и по составу и расположению отдельных частей. В зависимости от того, с какой целью (внутренней или внешней) пишется бизнес-план и для решения каких задач он предназначен, будут определяться и различия в структуре его разделов и тех ключевых моментах, на которых следует акцентировать внимание читателя.

Однако одно из важнейших преимуществ бизнес-плана состоит в логической последовательности всех его разделов, которая постепенно переводит читателя от глобальных проблем к конкретным, от стратегического курса к тактическим мероприятиям по его реализации.

При использовании любых модификаций структур необходимо соблюдать следующие проверенные на практике требования (табл. 6.2) [Стрекалова, 1996].

Таблица 6.2. Требования к структуре бизнес-плана

Характеристика	Описание характеристики (требования)
1. Количество разделов	Должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики той отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен
2. Ключевые разделы	В любом бизнес-плане так или иначе должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идею; анализ рынка; продукты и услуги; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски
3. Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию
4. Логичность структуры	Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана

Требования к содержанию бизнес-плана. Бизнес-план должен дать краткую и ясную информацию относительно всех важных аспектов рассматриваемой бизнес-модели предприятия. В нем должны быть представлены сведения относительно начального этапа подготовки и запуска предприятия, организации его операционной деятельности и системы управления, анализа затрат, будущих объемов продаж, ожидаемой рентабельности и перспектив роста бизнеса и т. д.

Профессионально подготовленный бизнес-план отвечает следующим требованиям (табл. 6.3).

Таблица 6.3. Характеристики профессионально подготовленного бизнес-плана

Характеристики бизнес-плана	Описание характеристик
1. Эффективный	Содержит все то, что необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений — ни больше и ни меньше
2. Системный	Содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собой разделов
3. Обоснованный	Содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление Опирается на использование общепризнанных методик (например, методика UNIDO) и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование)

Окончание табл. 6.3

Характеристики бизнес-плана	Описание характеристик
4. Релевантный	Содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес-плана
5. Структурированный и логичный	Имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес-плана
6. Реалистичный	Опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса
7. Доступный для понимания	Написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок Используется понятный, несложный язык, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения Используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов
8. Привлекательный	Представляет содержательную информацию по-деловому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только возможные риски, но и пути их преодоления) Информация подается интересно и увлекательно Содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание
9. Краткий	Имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения)
10. Легкий в использовании	Содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта — не менее 12 пунктов, через 1,5 интервала, поля — по 2,5 см

Расположение информации в бизнес-плане должно привлекать внимание, а содержание — легко восприниматься и быть понятным читателю. При написании бизнес-плана важно лишний раз убедиться, что используемые фразы и предложения не содержат двойного смысла. Следует по возможности избегать дублирования и ненужных повторов, хотя иногда в бизнес-плане одна и та же информация может подаваться в разных разделах в различном контексте.

Основные термины

Бизнес-модель, структура бизнес-плана

Контрольные вопросы и задания

1. В чем сущность бизнес-модели и каковы ее основные элементы?
2. Какие требования предъявляются к разработке бизнес-модели?
3. Какие критерии можно использовать для оценки бизнес-модели и ее составляющих?
4. Приведите пример успешной бизнес-модели какой-либо из известных вам компаний, действующих в настоящее время на рынке.
5. Проведите комплексный критический анализ бизнес-модели компании, используя предложенную схему из шести основных вопросов.
6. Является ли эта модель оригинальной и инновационной?
7. Оцените действующую модель компании с точки зрения ее полноты, логичности и внутренней согласованности, возможностей для обеспечения прибыли.
8. Какова последовательность работ при подготовке к процессу разработки бизнес-плана?
9. Какие требования предъявляются к структуре бизнес-плана?
10. Каким требованиям должен отвечать профессионально подготовленный бизнес-план?

Раздел III

ТЕХНОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

В данном разделе рассматриваются структура, содержание и технология разработки всех основных разделов бизнес-плана, а также используемые при их разработке методы и инструменты (практический инструментарий бизнес-планирования). В конце этого раздела приводится конкретная ситуация «Создание предприятия “Мойдодыр-сервис”», состоящая из 4 частей, которая на примере для малого бизнеса позволяет рассмотреть применение технологии бизнес-планирования. Отдельные части этой конкретной ситуации представлены:

часть А — в 14.4,

часть В — в 16.1,

часть С — в 16.2,

часть Д — в 16.3.

Тема 7

ОБЩАЯ СТРУКТУРА И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

- 7.1. Титульный лист
- 7.2. Оглавление
- 7.3. Резюме
- 7.4. Краткое содержание

В качестве сквозного примера для иллюстраций нами был выбран реальный бизнес-план строительства нового кирпичного завода «Группы ЛСР» (называемый в дальнейшем «Бизнес-план»). Этот выбор был вызван стремлением показать на хорошем реальном российском примере практическое использование в бизнес-планировании современных подходов и концепций стратегического управления. Не случайно этот бизнес-план¹, разработанный с участием специалистов Санкт-Петербургской консалтинговой компании ЗАО «Решение», был признан победителем конкурса «Консультант 2003», который проводила компания «Корпоративные финансы».

В настоящее время уже начато строительство нового кирпичного завода «Группы ЛСР» в Кировском районе Ленинградской области. Это будет крупнейший в России и один из крупнейших в Европе кирпичный завод. В примере 7.1 дана краткая характеристика «Группы ЛСР» и его кирпичного бизнеса.

Пример 7.1. Кирпичный бизнес Группы ЛСР

«Группа ЛСР» — это крупнейший промышленно-строительный холдинг, объединяющий 29 ведущих предприятий строительного комплекса северо-западного региона России. Это диверсифицированная, вертикально интегрированная компания, имеющая различные направления бизнеса. В числе основных направлений: производство строительных материалов и оказание механизированных услуг; девелопмент и строительство; строительное производство и подрядные услуги; добыча нерудных материалов.

¹ Электронный ресурс: http://tpark.ict.nsc.ru/sem_9-10_12_04/dopol/primer/kir_zavod.pdf.

Объединение «Победа ЛСР», входящее в состав «Группы ЛСР», в настоящее время является крупнейшим в России производителем и продавцом керамического кирпича. По итогам 2006 г. его доля рынка по Санкт-Петербургу и Ленинградской области составила 69%. Сегодня на региональном северо-западном рынке кирпича представлена продукция более 20 компаний. Ближайшие конкуренты «Победы ЛСР», занимающие второе и третье место, — «Эталон» (9%), «Петрокерамика» (8%) — следуют за ней с большим отрывом¹.

Источник: по материалам официального сайта компании <http://www.lsrgroup.ru>.

7.1. Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией. Желательно, чтобы на нем была отражена общая информация:

- полное наименование фирмы — инициатора проекта;
- название бизнес-плана, отражающее его специфику;
- имя владельца-предпринимателя или контактного лица, а также необходимые контактные линии для связи (телефон, факс, e-mail);
- дата и место составления бизнес-плана;
- гриф «Для служебного пользования. Экз. №_»².

Предприниматели должны осуществлять контроль за распространением копий своего бизнес-плана, а также хранить протоколы их передачи на сторону. Эти меры позволят ограничить возможности круга лиц, распространяющих или копирующих бизнес-планы без разрешения их владельцев.

Заметим, что данная рекомендация в большинстве случаев не является излишней, поскольку в каждом бизнес-плане, как правило, содержится конфиденциальная информация. Поэтому на практике в бизнес-план рекомендуют вставлять примечание с целью уведомить читателя о конфиденциальности содержащейся в нем информации (пример 7.2).

Пример 7.2. Примечание о конфиденциальности

Настоящий бизнес-план содержит конфиденциальную информацию и является собственностью фирмы. Он предоставляется на конфиденциальной основе и предназначен исключительно для принятия решений лицами, получившими его с ведома и согласия владельцев.

¹ По оценкам ЗАО «Решение», 2007.

² Гриф «Для служебного пользования» используют в том случае, если бизнес-план предполагается передавать для ознакомления другим (сторонним) заинтересованным лицам.

Документ не должен быть использован для копирования, разглашения содержащихся в нем сведений или каких-либо других целей, а также передачи третьим лицам.

Получатель берет на себя ответственность и гарантирует возврат данной копии ее владельцу _____ (название фирмы) по адресу: _____ в случае отсутствия интереса к данному проекту.

7.2. Оглавление

Бизнес-план обычно содержит около 10 разделов. Для предприятий малого и среднего бизнеса его размер ориентировочно должен составлять 30–40 страниц (без приложений).

В оглавлении должна быть представлена четкая структура основных разделов бизнес-плана. Как правило, она дается укрупненно, без излишней детализации. Приведенный пример 7.3 отражает общую структуру бизнес-плана. Оглавление должно помочь тем, кто будет читать бизнес-план, быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию.

Пример 7.3. Примерное оглавление бизнес-плана

1. Резюме/Краткое содержание.
2. Описание бизнеса.
3. Продукты и услуги.
4. Анализ рынка.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка риска.
10. Приложение.

Рассмотрение основных разделов бизнес-плана будет проведено в рамках структуры, более полный контур которой представлен ниже в табл. 7.1.

Таблица 7.1. Содержание бизнес-плана

1. Резюме
1.1. Краткое содержание
2. Описание бизнеса
2.1. Общее описание компании

2.2. Анализ отрасли
2.3. Цели компании
3. Продукты и услуги
4. Анализ рынка
4.1. Общее описание рынка
4.2. Определение спроса на продукты (услуги)
4.3. Анализ конкурентов
5. План маркетинга
5.1. План продаж
5.2. Стратегия маркетинга
6. План производства
6.1. Описание местоположения
6.2. Производственный процесс и его обеспечение
6.3. Инвестиционные затраты
6.4. Производственные затраты
6.5. Операционные конкурентные преимущества
7. Организационный план
7.1. Организационная структура управления
7.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах фирмы
7.3. Кадровая политика и развитие персонала
7.4. Календарный план работ по реализации проекта
8. Финансовый план
8.1. Базовые предположения
8.2. План прибылей и убытков
8.3. План денежных потоков
8.4. Прогнозный баланс
8.5. Инвестиционный план и финансирование проекта
9. Анализ и оценка риска
9.1. Виды рисков
9.2. Анализ рисков
10. Приложения

7.3. Резюме

Резюме представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения и выступает своего рода «уведомлением о намерениях».

Цель резюме — привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дав четкое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес-плана.

Как правило, резюме содержит следующие составляющие элементы:

- наименование проекта и назначение бизнес-плана;

- краткая информация о компании;
- суть проекта;
- общая сумма инвестиций в проект и его потребности в финансировании;
- основные финансовые результаты и оценки эффективности проекта.

Резюме должно быть предельно кратким — не более 1–2 страниц. Основные требования по его написанию — четкость, лаконичность и убедительность.

Резюме — это первый раздел бизнес-плана, который следует сразу же за его оглавлением. Хотя резюме размещается в самом начале бизнес-плана, составляется же оно в самую последнюю очередь, когда вся разработка бизнес-плана уже завершена.

Резюме может быть представлено в табличной форме. Оно должно отражать следующую информацию (табл. 7.2).

Таблица 7.2. Структура резюме

	Ключевые вопросы	Комментарии
1	Наименование проекта	
2	Инициатор проекта	Краткие сведения об инициаторе проекта: <ul style="list-style-type: none"> • организационно-правовая форма предприятия; • юридический и фактический адрес; • контактные линии: телефон/факс, e-mail и др.
3	Местонахождение проекта:	
4	Организационно-правовая форма реализации проекта	
5	Сущность проекта 5.1. Цели 5.2. Пути их достижения 5.3. Бизнес-идея 5.4. Тип проекта	Указываются: <ul style="list-style-type: none"> • основные цели проекта (объем производства и реализации продукции/услуг); • планируемая доля рынка сбыта и пути достижения прибыли; • описание бизнес-идеи; • тип проекта;
6	Результаты проекта	Приводятся основные показатели проекта: <ul style="list-style-type: none"> • объем производства и реализации продукции; • планируемая доля рынка сбыта; • выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.

	Ключевые вопросы	Комментарии
7	Общая сумма инвестиций	Указывается общая сумма инвестиций в проект (в том числе на внеоборотные активы и оборотные средства)
8	Оценки эффективности проекта: 8.1. Период окупаемости 8.2. Используемая ставка дисконтирования 8.3. Чистый дисконтированный доход 8.4. Внутренняя норма доходности проекта	Приводятся показатели по проекту: <ul style="list-style-type: none"> • период окупаемости; • используемая ставка дисконтирования; • чистый дисконтированный доход (за 3 года); • внутренняя норма доходности проекта (за 3 года)
9	Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта	Указывается сумма собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (в том числе в %)
10	Необходимое финансирование по проекту: 10.1. Сумма инвестиционного кредита 10.2. Процентная ставка 10.3. Срок и график кредитования 10.4. Срок возврата заемных средств 10.5. Гарантии по возврату кредита	Указываются: <ul style="list-style-type: none"> • необходимая сумма заемных средств для осуществления проекта (в том числе в %); • процентная ставка; • срок и график предоставления кредита; • срок возврата суммы и проценты за кредит; • гарантии возврата кредита (залог, поручительство)
11	Сроки осуществления проекта	Указывается дата начала проекта, период планирования, дата актуальности данных по проекту

Многие из тех лиц, кому предназначен бизнес-план, получают немало подобных предложений. Поэтому неудивительно, что они могут ограничиться чтением лишь одного резюме. Плохо подготовленное резюме может послужить причиной того, что предложение будет отвергнуто еще до ознакомления с другими разделами бизнес-плана.

Пример резюме реального бизнес-плана инвестиционного проекта дан в примере 7.4.

Пример 7.4. Бизнес-план. Резюме бизнес-плана

Проект: **строительство нового кирпичного завода.**

Планируемая мощность завода: **75 млн шт. в год, из них:**

- 60 млн шт. — лицевого пустотелого;
- 15 млн шт. — лицевого полнотелого.

Актуальность данных: **июль 2003 г.**

Дата начала выпуска продукции: **декабрь 2004 г. — планируемая, 2005 г. — расчетная.**

Период планирования: **7 лет; 2003–2009 гг. включительно.**
Объем первоначальных инвестиций по проекту (без НДС): **€22 572 тыс.**
Объем кредита (без НДС): **€26 000 тыс.**
Объем выручки за планируемый период (без НДС): **€99 794 тыс.**
Балансовая прибыль за период: **€16 987 тыс.**
Чистая прибыль за период: **€12 910 тыс.**
Сумма накопленной амортизации: **€22 572 тыс.**
Резерв дополнительной экономии: **€2177 тыс.**
Дополнительная прибыль по кирпичному блоку при открытии нового завода: **€6661 тыс.**
Общая рентабельность проекта¹: **13%.**
Срок окупаемости проекта: **2008 г.**
Чистая дисконтированная текущая стоимость: **€5458 тыс.**
Ставка дисконтирования: **14%.**

Подготовка резюме чрезвычайно ответственна, она требует тщательного обдумывания, а потому предполагает выделение дополнительных затрат времени и наличие всей информации по проекту в целом.

Резюме может рассматриваться как самостоятельная часть бизнес-плана и в случае необходимости предоставляться заинтересованным лицам для предварительного краткого ознакомления с проектом.

7.4. Краткое содержание

Краткое содержание (иногда его называют «исполнительное резюме») бизнес-плана в сжатой форме, но полнее и содержательнее, чем резюме, обеспечивает читающему быстрый **краткий обзор бизнес-плана**. Разрабатывается при необходимости, когда бизнес-план имеет достаточно большой объем.

Цель этого раздела — вызвать интерес у читающего путем доходчивого и убедительного представления ключевых вопросов бизнес-плана (основных положений и ключевых идей бизнес-плана).

Это чрезвычайно важный и, пожалуй, единственный раздел, который читает большинство потенциальных инвесторов. По нему они судят, стоит ли читать бизнес-план дальше. Краткое содержание должно передать читателю, находящемуся в условиях дефицита времени, все то, что он должен знать о вашем бизнес-плане. Поэтому здесь особенно важны ясность и понятность изложения.

В целом объем этого раздела не должен превышать 3 страниц.

¹ Рассчитано как отношение чистой прибыли за планируемый период реализации проекта (7 лет) к общему объему выручки за планируемый период.

Фактически краткое содержание представляет собой бизнес-план в миниатюре. Однако оно не должно быть простым перечислением вопросов, содержащихся в основной части вашего бизнес-плана. В нем следует выделить и представить наиболее важные и ключевые вопросы бизнес-плана. Решающим вопросом, который должен быть представлен в кратком содержании, являются отличительные компетенции компании — факторы, которые сделают ваш бизнес успешным на конкурентном рынке.

Основная бизнес-идея должна быть представлена четко и ясно. Она должна заинтересовать инвесторов и заставить продолжать читать дальше. Прежде чем принять решение о ее финансировании, они захотят узнать, выдержит ли ваш бизнес-план критическую проверку рынком.

Образно говоря, краткое содержание можно сравнить с эскизом вашего бизнес-плана, в то время как весь бизнес-план — законченное целое его изображение. Однако в этом разделе следует представить каждый существенный элемент (раздел) бизнес-плана. Краткое содержание не должно содержать никаких неожиданностей или расхождений с основным текстом бизнес-плана.

Содержание этого раздела ориентировочно должно включать в себя следующие основные вопросы (табл. 7.3).

Таблица 7.3. Структура подраздела «Краткое содержание»

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Цель проекта и бизнес-плана	Краткий обзор целей проекта и способов их достижения. Цель бизнес-плана (привлечь инвесторов, представить документально план стратегического развития компании для управления бизнесом или др.), описание бизнес-идеи
2. Характеристика компании и ее бизнеса	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none"> • предлагаемые продукты (услуги) по удовлетворению потребностей целевого рынка; • ключевые компетенции компании; • исследования и разработки в области продуктов или услуг (основные этапы, продолжающиеся усилия в настоящее время)
3. Анализ рынка	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none"> • характеристик целевого рынка; • конкурентов; • удовлетворяемых потребностей целевого рынка
4. Маркетинг	Краткий обзор: <ul style="list-style-type: none"> • стратегия маркетинга;

Окончание табл. 7.3

Ключевые вопросы	Комментарии
	<ul style="list-style-type: none"> • стратегия сбыта; • ключевые факторы успеха
5. Производство	<p>Краткий обзор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • местоположение; • производственный процесс; • производственные потребности и затраты на производство; • объекты инвестирования
6. Организация управления и персонал	<p>Краткий обзор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • владельцы и ключевые менеджеры компании (их компетенция и профессионализм); • ключевой персонал
7. Риски и финансовые результаты проекта	<p>Краткий обзор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • необходимый объем финансирования; • условия и сроки возврата заемных средств; • оценка эффективности проекта; • финансовое резюме (в том числе временной аспект); • риски проекта

Этот подраздел пишется в последнюю очередь, когда разработка бизнес-плана уже завершена. Его следует разрабатывать особенно тщательно и ответственно, выбирая наиболее емкую и интересную форму изложения. Стиль изложения должен быть деловым и в то же время достаточно увлекательным и выразительным, чтобы привлечь внимание к бизнес-плану и дать читателю полный обзор бизнес-плана.

Содержание этого подраздела в дальнейшем может быть использовано:

- в качестве отдельного рекламного документа;
- для подготовки заявки на финансирование;
- для подготовки краткого устного доклада по бизнес-плану в целом (презентации).

Основные термины

Резюме, краткое содержание бизнес-плана.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие основные сведения должны быть отражены на титульном листе бизнес-плана?
2. Каковы ограничения по объему бизнес-плана?
3. Какие цели преследуют резюме и краткое содержание бизнес-плана?
4. В чем принципиальное отличие резюме от краткого содержания?
5. Каковы основные составляющие элементы резюме и краткого содержания?
6. Почему краткое содержание и резюме располагаются в начале бизнес-плана, а пишутся в конце?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен краткий обзор основных разделов бизнес-плана (BUSINESS PLAN OUTLINE), включающий их структуру, шаблоны основных документов и списки ключевых вопросов.

Тема 8

ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА

- 8.1. Общее описание компании
- 8.2. Анализ отрасли
- 8.3. Цели компании
- 8.4. Продукты и услуги

8.1. Общее описание компании

Цель этого подраздела — дать общее описание компании и помочь читателю (потенциальному инвестору, партнеру) получить ясное представление об интересующей его компании как объекте инвестирования или как о возможном партнере по бизнесу.

Отметим, что если бизнес-план составляется для внешнего использования, то в этом подразделе приводится подробный перечень необходимых данных. Если же бизнес-план разрабатывается для внутренних целей, то содержание этого подраздела может быть сведено к минимуму.

Этот подраздел должен сжато и точно представить ясный и содержательный образ вашей компании, дать обзор ее основных характеристик и их соответствие друг другу. Здесь, не вдаваясь в детали, необходимо дать основную и наиболее существенную информацию в соответствии с целями и потребностями бизнес-плана, поскольку большинство характеристик подробно будут представлены в других разделах. Общая структура описания компании представлена в табл. 8.1.

Объем этого подраздела не должен превышать 1–2 страниц.

Таблица 8.1. Структура подраздела «Общее описание компании»

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Предыстория бизнеса компании	
1.1. Основные данные о компании	Указываются: <ul style="list-style-type: none">• полное наименование;• организационно-правовая форма;• форма собственности;

Ключевые вопросы	Комментарии
	<ul style="list-style-type: none"> • структура собственности; • месторасположение и юридический адрес компании; • почтовый адрес, электронный адрес, интернет-сайт; • профиль и основные виды деятельности компании; • характеристика юридических документов, требуемых для рассматриваемых видов деятельности (необходимые лицензии, разрешения, кем и когда выданы, сроки их действия, затраты на их получение)
1.2. История создания компании	<p>Указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дата основания; • основные этапы; • имеющиеся достижения за последний период и их значение для бизнеса; • стадия развития бизнеса в настоящий момент
1.3. Текущая организация бизнеса ¹	<p>Описываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • состав членов управленческой команды, их доли участия в капитале; • размер уставного капитала компании
1.4. Краткая характеристика инфраструктуры бизнеса	<p>Указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные здания и помещения; • производственные мощности; • активы компании
2. Отличительные компетенции компании²	
2.1. Основные факторы, которые приведут компанию к успеху ³	<p>В числе потенциальных отличительных компетенций могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способы удовлетворения потребностей основных потребителей (ноу-хау); • эффективные системы сбыта продуктов/услуг; • персонал; • географическое месторасположение и др.

Предполагается, что здесь необходимо определить, существует ли организационная возможность или же возможность в сфере ведения бизнеса, которую компания могла бы развить сильнее любого конку-

¹ Если бизнес-план предназначен для внутреннего использования, то, вероятно, эту задачу выполнять не потребуется.

² *Компетенции* — это знания и умения для получения, использования и воспроизводства ресурсов. *Отличительные компетенции* компании представляют собой набор уникальных характеристик или способностей, которые создают особую ценность для потребителя.

³ Выявление этих факторов, определяющих устойчивое преимущество компании над конкурентами в определенном виде деятельности, производстве товаров/услуг, должно базироваться на глубоком анализе покупательских предпочтений.

рента в последующие годы и которая позволила бы создать значительное и устойчивое конкурентное преимущество.

Задача состоит в выявлении таких отличительных возможностей и развитии тех компетенций (свойств), которые трудно воспроизвести, но которые обеспечивают предоставление продуктов и услуг, отличающих конкретную компанию от конкурентов в глазах клиентов. Именно *отличительные компетенции* отличают компанию в глазах клиентов от ее конкурентов, обеспечивая компании получение значительной прибыли. *Отличительные компетенции* представляют собой «ядро» бизнеса, которое необходимо сохранять, развивать, удерживать и контролировать.

Фрагмент описания предыстории деятельности компании из реального бизнес-плана представлен в примере 8.1.

Пример 8.1. Бизнес-план: фрагмент из подраздела «Общее описание компании»

«Группа ЛСР» начала активно присутствовать на рынке производства и реализации кирпича в 1997 г., после вхождения в ее состав ОАО «Ленстрой-керамика».

В 1999 г. в состав «Группы ЛСР» вошло одно из крупнейших в регионе предприятий — производитель керамических стеновых материалов ЗАО «Керамика». С этого момента роль «Группы ЛСР» на рынке усилилась, так как она стала контролировать 53% рынка производства и рынка потребления¹ кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Важнейшим фактором, обеспечивающим устойчивые позиции на рынке для «Группы ЛСР», является то, что она располагает собственной сырьевой базой. ОАО «Ленстройкерамика» обладает правами на эксплуатацию карьера уникального Чекаловского месторождения голубых кембрийских глин — одного из крупнейших в мире.

С 2002 г. в составе кирпичного блока выделилось предприятие ЗАО «Керамика», которое объединило сбытовые и маркетинговые направления двух предприятий.

На сегодняшний день кирпичное производство является неотъемлемой частью блока производства строительных материалов «Группы ЛСР», составляя ее основу. Общий объем реализации двух заводов составляет около 173,7 млн шт. усл. кирпича в год, или около 1 млрд руб. в год.

Инструментарий

Сфера потенциальных отличительных компетенций настолько широка, что определить их лишь посредством анализа сильных и слабых сторон компании (методом SWOT-анализа) достаточно сложно.

¹ С учетом экспорта/импорта.

Рассмотрим некоторые методы и подходы, которые могут быть полезны для идентификации отличительных компетенций компании.

Для идентификации отличительных компетенций компании могут быть использованы такие методы, как бенчмаркинг процессов, технологический аудит и др. При этом выделяются два основных подхода:

- подход «сверху вниз», основанный на декомпозиции существующих продуктов (товаров и услуг) в системы операций, предполагающий анализ операций и выявление уникальных операций, выполняемых компанией;
- подход «снизу вверх», базирующийся на выделении устойчивых элементов операций и анализе процессов их трансформации в продукты (услуги).

На практике чаще всего используют комбинированный подход.

8.2. Анализ отрасли

Цель этого подраздела — дать анализ положения дел в отрасли¹, в которой компания предполагает вести свой бизнес (или действует), выявить потенциал ее прибыльности, движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли.

В этом подразделе необходимо представить краткий обзор политических, экономических, социальных или технологических условий в целом, а также выявить действующие факторы внешней среды и указать условия той отрасли, в которой компания собирается осуществлять свой бизнес. Для этого необходимо собрать и проанализировать информацию об отрасли.

Чтобы инвестиции в бизнес были эффективными, необходимо учитывать как отраслевые, так и региональные особенности бизнеса: как и в каком направлении развивается отрасль (регион), в каких условиях компания будет вести бизнес. Важно понять структуру отрасли, выявить основные тенденции, направление и динамику ее развития. Необходимо выяснить, что из себя представляет отрасль (крупная, растущая, структурно привлекательная или наоборот), каково ее положение в настоящее время (прогрессирующее, стабильное, регрессирующее) и каким оно мо-

¹ Напомним, что под *отраслью* понимают группу конкурентов, производящих практически одинаковые товары или услуги и непосредственно соперничающих между собой, использующих при этом сходные технологии производства и сбыта.

жет стать в будущем. Все это позволяет понять, какое влияние оказывает отрасль (подотрасль) на прибыль компании и отдачу от инвестиций.

Основные вопросы, которые рассматриваются в рамках анализа отрасли, представлены в табл. 8.2.

Таблица 8.2. Структура подраздела «Анализ отрасли»

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Общее описание отрасли и ее размеры	Определяются: <ul style="list-style-type: none"> • динамика объемов продаж в отрасли (за последние 5 лет) и другие отраслевые характеристики; • тенденции роста и развития отрасли (с учетом стадии жизненного цикла отрасли)
2. Наиболее крупные предприятия отрасли	Указываются: <ul style="list-style-type: none"> • общее количество предприятий отрасли; • перечень ведущих из них; • доля сбыта ведущих предприятий; • количество фирм, появившихся за последние 3 года
3. Региональная структура производства	Описывается: <ul style="list-style-type: none"> • общая характеристика региона; • распределение предприятий по регионам и областям
4. Развитие экспорта и импорта продукции (услуг)	Даются: <ul style="list-style-type: none"> • объемы экспорта и импорта; • перечень экспортируемых/импортируемых изделий; • куда экспортируется/откуда импортируется продукция; • оценка перспектив развития экспорта/импорта (в отрасли и для региона)
5. Основные характеристики предприятий отрасли — потенциальных конкурентов	Указываются: <ul style="list-style-type: none"> • номенклатура и объемы выпускаемой ими продукции; • рынки, на которых они работают, и их доли на этих рынках; • конкурентоспособность их продукции; • ценовая политика и политика в области сбыта; • состояние производственной базы; • рентабельность производства (средняя по отрасли и на лучших предприятиях)
6. Целевые программы развития отрасли (федеральные, отраслевые) или региона	Описываются: <ul style="list-style-type: none"> • основные задачи и приоритеты развития; • выделяемые финансовые ресурсы; • предоставляемые льготы (по налогообложению и др.)
7. Ключевые факторы успеха	Указываются ключевые факторы успеха в данной отрасли: <ul style="list-style-type: none"> • бренд; • доступ к каналам распределения, к финансированию;

Ключевые вопросы	Комментарии
	<ul style="list-style-type: none"> • технология, научно-исследовательские разработки или др.
8. Необходимое юридическое обеспечение выбранного вида бизнеса	Указываются: <ul style="list-style-type: none"> • необходимые лицензии и разрешения на ведение бизнеса; • затраты на их получение; • перечень контролирующих органов
9. Налоговое окружение бизнеса	Существующее налоговое окружение бизнеса компании: <ul style="list-style-type: none"> • основные виды налогов

Отметим, что анализ отрасли ориентирован прежде всего на изучение предложения. Конечно, с маркетинговой точки зрения для анализа отрасли характерна излишняя обобщенность. Но поскольку основная масса официально публикуемой в России статистики Росгосстата собирается и представляется в отраслевом разрезе, то отказываться от проведения анализа отрасли нецелесообразно.

Заметим, что анализ отрасли может быть проведен в разрезе:

- отрасли в целом;
- предприятий отрасли;
- предприятий в регионах, где планируется сбыт продукции/услуг компании.

Если крупной компании требуется анализировать отрасль (или подотрасль) в целом, то небольшой компании зачастую вполне достаточно провести анализ в разрезе отдельного сектора отрасли.

Для предприятия малого или среднего бизнеса, которое осуществляет свой бизнес в сфере услуг и предоставляет их в небольшом городе (районе города), целесообразно ограничиться анализом ситуации в рамках города (района). Для предприятий малого бизнеса анализ отрасли проводится в региональном разрезе и определяется расположением предприятия в конкретных географических границах (город, район).

В этом подразделе следует также указать:

- 1) необходимое юридическое обеспечение выбранного вида бизнеса (лицензии и разрешения, которые необходимо получить, а также сроки их действия; наименование организаций, которые их выдают; затраты на их получение);
- 2) перечень контролирующих органов (наименование организаций и что они контролируют);
- 3) налоговое окружение бизнеса (перечень налогов, который характерен для конкретного проекта, обычно представляется в табличной форме, например табл. 8.3).

Таблица 8.3. Налоговое окружение предприятия (основные виды налогов)

Наименование налога	Налогооблагаемая база	Ставка налога	Налоговый период	Льготы по налогу
1	2	3	4	5
Налог на добавленную стоимость (НДС)	Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	18% (на оговоренный перечень товаров — 10%)	Ежемесячно	
Единые страховые взносы	Любые выплаты и вознаграждения, начисленные работникам предприятия	34%	Ежемесячно	
Налог на имущество организаций	Среднегодовая остаточная стоимость основных средств	2,2%	Ежеквартально	
Налог на прибыль организаций	Прибыль до налогообложения	20%	Ежемесячно или ежеквартально	

В табл. 8.3 представлены лишь основные виды налогов, уплачиваемые предприятием при традиционной системе налогообложения. В каждом конкретном случае для конкретного проекта перечень учитываемых налогов и других отчислений (акцизы, таможенные платежи, налог с владельцев транспортных средств и др.) при необходимости должен быть уточнен и детализирован. Особое внимание следует обратить на возможность получения предприятием тех или иных налоговых льгот (см. колонку 5 в табл. 8.3). Собранные данные по налогам будут использованы при проведении расчетов финансового раздела бизнес-плана.

Инструментарий

Анализ отрасли для крупных компаний проводится в рамках стратегического анализа внешней среды бизнеса, который осуществляется в несколько этапов.

Первый этап стратегического анализа — выявление степени влияния общих факторов макросреды (экономических, экологических, политико-правовых, технологических и социально-культурных) на деятельность компании. Большинство из них представляют собой силы, которые в незначительной (или ограниченной) степени поддаются контролю и воздействию со стороны менеджеров фирмы. Одни из них могут быть полезными, другие — опасными. Поэтому необходимо тщательно взвесить и оценить влияние политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов на бизнес компании.

Здесь могут быть использованы методы SWOT- и STEEP-анализа. Последний как раз и состоит в определении степени влияния общих факторов внешней среды на деятельность фирмы.

Второй важный этап — это анализ отрасли. Он позволяет оценить степень привлекательности бизнеса компании в рамках отрасли, которая определяет его прибыльность.

В анализе отрасли можно использовать следующие отраслевые характеристики:

- 1) рентабельность (среднюю по отрасли);
- 2) размер и структуру отраслевого рынка;
- 3) жизненный цикл отрасли;
- 4) технологические перемены в отрасли.

Для предприятий малого и среднего бизнеса процесс отраслевого анализа состоит из трех основных шагов: анализ основных характеристик отрасли, анализ конкурентной ситуации в отрасли, выявление стратегических групп и определение ключевых факторов успеха.

Шаг 1. Анализ основных характеристик отрасли. Задачи этого шага — определить границы и ограничения отрасли, касающиеся потребителей, конкурентов, поставщиков, операционной деятельности, сервиса и других факторов, значимых для функционирования в данной отрасли.

Шаг 2. Анализ конкурентной ситуации в отрасли. Задачи этого шага — выявить потенциальных и фактических конкурентов. Анализ проводится на основе пятифакторной модели конкурентного отраслевого анализа, которая широко известна как модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Модель М. Портера рассматривает пять основных факторов конкуренции в отрасли: угроза проникновения на рынок новых компаний, угроза со стороны продуктов-заменителей/альтернативных услуг, рыночная власть покупателей, рыночная власть продавцов, соперничество между компаниями, действующими в отрасли. Модель позволяет определить общую конкурентную структуру отрасли, выявить основные источники конкурентных сил, чтобы на основе полученных результатов этого анализа выработать конкурентную стратегию.

Влияние пяти указанных М. Портером факторов на конкуренцию в разных отраслях различно. Оно может изменяться и в зависимости от стадии развития отрасли. Взятые вместе, эти силы определяют прибыльность отрасли, поскольку оказывают влияние на цены, затраты, объем инвестиций в отрасль.

Анализ структуры отрасли на основе модели М. Портера позволяет предпринимателю (менеджеру) увидеть общую схему действия основных сил конкуренции в отрасли и выявить те из них, которые имеют решающее значение для конкуренции. Поэтому результаты такого анализа несомненно важны как для крупных компаний, так и для предприятий малого и среднего бизнеса.

Шаг 3. Выявление стратегических групп и определение ключевых факторов успеха. Задача этого шага — выявить стратегические группы¹ основных конкурентов в рамках той бизнес-среды, в которой действует компания.

Задача бизнес-аналитика состоит в том, чтобы наилучшим образом позиционировать ресурсы фирмы и ее способности для извлечения выгоды из открывающихся возможностей и защиты (ухода) от опасностей. Важная составляющая в решении этой задачи — отбор наиболее привлекательной группы конкурентов в отрасли, с которой следует конкурировать. В этой связи разработка карты стратегических групп конкурентов несомненно полезна, поскольку она выявляет те компании, с которыми непосредственно конкурирует ваша компания, что позволяет лучше понять и оценить конкурентную среду.

Для более подробного ознакомления с методами анализа отрасли и анализа стратегических групп фирм-конкурентов рекомендуем обратиться к работе [Фляйшер, 2005].

В завершение необходимо определить *ключевые факторы успеха*² (КФУ) бизнеса в данной отрасли. В табл. 8.4 приведены ключевые факторы успеха для некоторых отраслей. Важность этого шага для предприятий малого и среднего бизнеса трудно переоценить, поскольку он позволяет сопоставить имеющиеся в наличии навыки, опыт и квалификацию с теми КФУ, которые необходимы для успеха в бизнесе данной отрасли.

Забегая вперед, отметим, что после завершения внешнего стратегического анализа переходят к анализу на уровне фирмы, чтобы впоследствии выбрать основанную на ресурсах перспективную конкурентную стратегию (лидерство по издержкам, дифференциация или фокусирование) для наилучшей позиции компании в стратегической группе, которая

¹ Под стратегической группой понимают совокупность компаний, осуществляющих аналогичную стратегию на основе аналогичного набора ресурсов.

² *Ключевые факторы успеха* — это те аспекты или особенности деятельности, которые компания обязана иметь или хорошо осуществлять, чтобы добиться успеха в конкретном бизнесе. К ним относятся определенные навыки, опыт, квалификация и свойства, относящиеся к продукту/услуге, или технологии, которые могут быть использованы для создания конкурентного преимущества.

Таблица 8.4. Ключевые факторы успеха в некоторых отраслях
[Аналоуи, 2005, с. 119]

Отрасль	Ключевые факторы успеха
Производство потребительских товаров	Управление брендом
Высшие учебные заведения	Высококачественные научно-исследовательские работы
Благотворительная организация	Привлечение финансовых средств и PR
Молочная промышленность	Доступ к каналам распределения
Страхование	Доступ к финансированию
Тяжелая индустрия	Капитал
Разработка программного обеспечения	Умение разрабатывать/проектировать компьютерные программы
Малые высокотехнологичные компании	Технология
Туризм	Умение удовлетворять клиентов

обеспечит наибольшую вероятность получения конкурентного преимущества.

Итак, анализ отрасли дает краткую справку по ретроспективному анализу развития отрасли, характеристике ее текущего состояния и сведениям об отраслевых характеристиках и тенденциях развития отрасли в будущем (через 5, 10 лет). Прогноз будущих тенденций развития отрасли разрабатывается, опираясь на:

- анализ изменений, происходящих в отрасли других стран мира;
- перспективы развития фирм — потребителей продукции отрасли, поскольку их развитие зачастую определяет развитие и вашей фирмы;
- перспективы развития фирм — поставщиков сырья или фирм, предоставляющих вам определенные услуги;
- анализ появления возможных новых технологий, товаров-субститутов и других новшеств, создающих угрозу для продукции фирмы;
- анализ изменений в области законодательства, внешнеэкономических связей, конкуренции и т. д.

Для предпринимателя важно видеть открывающиеся возможности развития бизнеса его компании и учитывать их в связи с принимаемыми правительством целевыми программами развития отраслей (федеральными, отраслевыми). В процессе планирования необходимо учитывать задачи и приоритеты целевых программ развития (отраслей, республик, регионов, городов и отдельных районов), а также использовать возможности, которые они предоставляют.

Пример 8.2 описывает конкретную ситуацию (1996 г.), которая имела место в период работы автора над бизнес-планом инвестиционного проекта по заказу египетской акционерной компании. Принятая египетским правительством целевая программа развития туризма в Египте оказала заметное влияние на принятие стратегических решений предпринимателями египетской акционерной компании по инвестированию средств в развитие туристического бизнеса Египта, что и нашло свое отражение в разработке и реализации бизнес-плана по строительству туристического комплекса в Хургаде (провинция «Красное море»).

Пример 8.2. Туристическая отрасль — локомотив экономики Египта

Египет, крупнейшая страна Северной Африки с населением 50 млн человек, постепенно становится экономическим лидером региона. Еще в начале 1990-х гг. Египет оказался в состоянии жесточайшего экономического кризиса: попытка построить социализм в сочетании с демографическим взрывом завели экономику страны в тупик — она оказалась на грани банкротства. Однако руководство Египта решилось на проведение радикальных экономических реформ. В 1991 г. была принята программа стабилизации экономики, кредитовать которую согласился ВМФ, и открытия внутреннего рынка.

Одним из основных локомотивов экономики Египта стал туризм. В 1991 г. египетское правительство приняло государственную программу развития туризма в Арабской Республике Египет (АРЕ), в частности в провинции «Красное море». Согласно данной программе предусматривалось предоставление ряда льгот фирмам, вкладывающим свои инвестиции в развитие туристической отрасли. В частности, программа предусматривала различные виды государственной поддержки: освобождение таких фирм от всех налогов на 10 лет, предоставление им льготных кредитов на определенных условиях, развитие инфраструктуры международного туризма в стране за счет государства и др. Все это сделало Египет страной, наиболее благоприятной для развития туристического бизнеса.

Реализация государственной программы развития туризма привела к тому, что по числу иностранных туристов в 1998 г. Египет занял второе место на континенте (после ЮАР), а доходы от туристической отрасли ежегодно составляли около \$4 млрд.

В 1998 г. программа стабилизации экономики была успешно завершена. В целом результаты ее реализации впечатляют: ВВП на душу населения в Египте почти удвоился и достиг \$1400 в год, годовая инфляция сократилась с 20 до 4%, дефицит госбюджета уменьшился с 8,1 до 1,1% ВВП. Правда, немалую роль в деле экономической стабилизации сыграло списание западными кредиторами части иностранной задолженности АРЕ. При этом политическая стабильность в стране способствовала привлечению иностранных инвестиций в Египет. В отличие от многих своих соседей, живущих за счет экспорта сырья, Египет сделал ставку на развитие промышленности: в страну пришли западные компании, вложившие миллиарды долларов в развитие тяжелой промышленности.

Источник: журнал «Эксперт». 1999. 1 марта. № 8.

Пример 8.3 иллюстрирует фрагмент отраслевого анализа конкурентов из реального бизнес-плана, который опирается на использование модели пяти сил конкуренции М. Портера.

Таким образом, в результате проведенного анализа отрасли предприниматели, во-первых, должны убедиться в том, что вступают в крупную и/или растущую, структурно привлекательную отрасль. Во-вторых, в бизнес-плане необходимо четко объяснить, почему отрасль можно охарактеризовать именно так. Если же по своим характеристикам отрасль нельзя отнести к разряду крупных, растущих или структурно привлекательных, то необходимо указать, каким образом, несмотря на это, компания все же намеревается выйти на уровень прибыли, который мог бы вполне устроить инвесторов.

Итак, в этом подразделе важно показать основные идеи бизнеса в контексте сложившегося состояния дел в отрасли и перспектив ее развития, а также заявить о возможностях фирмы успешно конкурировать с аналогичными фирмами на рынке. В заключение должны быть представлены краткие выводы о том, насколько предлагаемый проект бизнес-плана вписывается в общее направление развития отрасли в целом, а также соответствует региональным и/или общехозяйственным интересам.

Пример 8.3. Бизнес-план: подраздел «Анализ отрасли»

Существующие конкуренты

На рынке выделяются два основных игрока — «Группа ЛСР» и «Победа/Кнауф», которые могут предложить высокое качество продукции, полный ассортимент продукции, централизованную доставку, надежность поставок. Эти компании доминируют на рынке, определяют ценовую политику в регионе, внедряют новые виды продукции и совокупно занимают более 76% рынка потребления кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Рыночное положение поставщиков кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в 2002 г.

Наименование	Объем производства, млн шт.	Объем поставок, млн шт.	Доля на рынке потребления, %
«Группа ЛСР»	173,7	172,0	52,9
«Победа/Кнауф»	102,0	75,9	23,3
«Петрокерамика»	32,7	32,7	10,1
«Эталон»	12,6	12,6	3,9
«Ломоносовский КЗ»	6,0	6,0	1,8
Иногородние поставки	–	26,1	8,0
Итого	327	325,3	100

Основная часть производителей специализируется на производстве строительного кирпича, за исключением ЗАО «Победа/Кнауф», у которого в структуре ассортимента 42,7% лицевого кирпича и 40,7% поризованного камня. С точки зрения соответствия тенденциям рынка и будущей структуре спроса на кирпич ЗАО «Победа/Кнауф» имеет наиболее адекватный ассортимент. Несмотря на появление в ассортименте НПО «Керамика» поризованной керамики и значительной доли лицевого кирпича, данное предприятие «Группы ЛСР» в основном ориентировано на производство строительного кирпича, что отчасти связано с высоким процентом брака по лицевому кирпичу, который реализуется как строительный.

Структура ассортимента основных производителей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Наименование	Доля производства отдельных видов усл. кирпича, в % от общего объема выпуска				
	строительный	полнотельный	лицевой	поризованный камень	итого
«Победа/ Кнауф»	8,7	7,9	42,7	40,7	100,0
«Керамика»	56,1		34,0	9,9	100,0
«Ленстройкерамика»	71,0	29,0			100,0
«Петрокерамика»	68,5			31,5	100,0
«Эталон»	100,0				100,0
«Ломоносовский КЗ»	100,0				100,0

Изучение рынка в рамках анализа отрасли является весьма традиционным, но недостаточным для проведения всестороннего анализа и оценки рынка, поскольку оно ориентировано на предложение, а не на спрос. С маркетинговой точки зрения изучение *рынка товара* в большей мере отвечает рыночным реалиям. Поэтому необходимо дополнить ранее проведенное исследование отрасли результатами анализа товарного рынка и его целевых сегментов, что и будет рассматриваться в разделе «Анализ рынка».

8.3. Цели компании

Этот подраздел раскрывает как общие цели компании на будущее, так и конкретные цели бизнеса на ближайший год.

В целевом подразделе отражаются только ключевые цели, которые имеют принципиальное значение. Основной набор целей, представляемый в этом подразделе, зачастую имеет чисто финансовый или маркетинговый характер. Если анализ набора целей показывает, что сформулированные цели являются достаточно напряженными и

реалистичными, то этот целевой подраздел выступает ориентиром для разработки всех других разделов бизнес-плана.

Общий объем этого подраздела не должен превышать 1–2 страниц.

Разработка и представление целевого подраздела важны как для внутреннего, так и для внешнего использования бизнес-плана¹. Желательно определить сразу несколько взаимосвязанных целей. Такая система целей позволяет создать ясную картину ближайшего будущего, а также развития компании на перспективу.

Именно цели бизнеса переводят формулировку миссии в конкретную плоскость, задают направление деятельности компании. Конкретные цели (задачи) определяют промежуточные этапы в достижении общих целей, их распределение во времени. Однако при постановке целей могут возникать определенные противоречия между отдельными целями, когда осуществление одних целей затрудняет или делает невозможным достижение других. Компромисс возможен за счет согласования целей, установления приоритетов, уточнения способов их достижения и критериев оценки.

При подготовке целевого подраздела необходимо ответить на ряд вопросов (вопросник 8.1).

Вопросник 8.1. Цели бизнеса

1. Каковы миссия, видение и общие цели бизнеса?
2. Каким образом они соотносятся между собой?
3. Какие конкретные цели обеспечивают достижение общих целей бизнеса?
4. Как те или иные конкретные цели ориентированы на достижение общих целей?
5. Каким образом конкретные цели соотносятся между собой?
6. Имеются ли противоречия между отдельными конкретными целями?
7. Какова значимость достижения отдельных конкретных целей для достижения общих целей фирмы?
8. Каковы приоритеты отдельных целей по времени и способам их достижения?

Представленные в этом подразделе цели бизнеса важны и для тех лиц, кому предназначен бизнес-план, и могут способствовать возникнове-

¹ В бизнес-плане, предназначенном для внешнего использования, содержание этого раздела в самом общем виде может быть кратко представлено в подразделе «общее описание компании». В бизнес-плане для внутренних целей этот раздел разрабатывается и отражается более детально.

нию у них серьезного интереса к заявленным предложениям. Конечно, цели должны представляться вполне реалистичными и достижимыми, а для этого они должны быть подкреплены хорошо продуманной стратегией их достижения.

Пример описания видения, целей компании и обоснования выбора базовой стратегии представлен в примере 8.4.

Пример 8.4. Бизнес-план: подраздел «Цели компании»

Согласно утвержденному «Видению развития Группы ЛСР», цель промышленно-строительной «Группы ЛСР» — стать «лучшей строительной группой России» на всех рынках, где она присутствует. Для этого «Группа ЛСР» стремится «к лидерству в области качества по всей производимой продукции».

В настоящий момент перед кирпичным блоком ставятся следующие цели, которые вытекают из общих целей «Группы ЛСР» и принципов действия на рынке:

- быть лучшими на рынке кирпича, т. е. получить лидерство по уровню качества и широте ассортимента выпускаемой продукции;
- сохранить лидирующие позиции на рынке кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по размеру занимаемой доли (не менее 52%);
- обеспечить выход на новые географические рынки в рамках концепции «Лучшая строительная группа России».

Главное достоинство стратегии «Развитие продукта» — расширение возможностей «Группы ЛСР» по созданию необходимых лидирующих позиций в строительной отрасли. Строительство нового завода позволит в будущем выбирать различные стратегии развития кирпичного направления, блока строительных материалов и «Группы ЛСР» в целом.

С нашей точки зрения, стратегия «Развитие продукта», нацеленная на целостную долгосрочную устойчивость «Группы ЛСР», соответствует как целям акционеров и руководства «Группы ЛСР», так и мировым тенденциям и приоритетам интересов потребителей. Поэтому далее мы рассматриваем только варианты, соответствующие стратегии «Развитие продукта», т. е. варианты строительства нового завода.

Пример описания выбранной конкурентной стратегии и идентификации ключевых компетенций компании для достижения поставленных целей в ходе разработки реального бизнес-плана дан в примере 8.5.

Пример 8.5. Бизнес-план: описание конкурентной стратегии

Конкурентная стратегия

В основе конкурентной стратегии будет лежать стратегия лидерства по качеству продукции.

Ключевая компетенция первого уровня

В основе конкурентной стратегии нового завода будет лежать самое высокое в России качество выпускаемой продукции, что является устойчивым преимуществом на длительном отрезке времени.

Ключевая компетенция второго уровня

Следующими по важности преимуществами являются:

- самый широкий среди производителей России ассортимент цветного кирпича, включая полноокрашенный;
- принадлежность к «Группе ЛСР» дает в перспективе возможность участвовать в комплектации строительных объектов различными видами материалов.

Ключевая компетенция третьего уровня

Менее значимыми, но имеющимися отличиями от большинства (но не всех) конкурентов являются также следующие факторы:

- наличие собственного карьера;
- наличие собственных подъездных путей.

В ряде случаев в основу бизнес-плана закладывается некая сильная и неординарная бизнес-идея. В этом случае целевой подраздел может начинаться с ее краткого описания, которое раскрывает основную идею и ключевые факторы успеха в бизнесе, отвечая на три основных вопроса.

1. **Что** фирма предлагает своим клиентам и какие их потребности она будет удовлетворять?
2. **Кому** предлагаются товары или услуги?
3. **Как** фирма намерена реализовать свою бизнес-идею?

Описание бизнес-идеи должно быть представлено в сжатой форме и по объему, как правило, не превышает половины страницы.

Пример формы краткого описания бизнес-идеи приведен в примере 8.6.

Пример 8.6. Примерная форма описания бизнес-идеи

Генеральная цель компании	Египетская акционерная компания <i>N</i> ставит своей целью развитие туризма в Египте, предоставление своим клиентам комплекса гостиничных и экскурсионных услуг высокого качества по умеренным ценам
Вопрос: ЧТО?	Продукция фирмы: <ul style="list-style-type: none"> • туры, включающие универсальный комплекс услуг (перелет, страховка, трансферт, проживание, питание); • туристско-экскурсионные услуги (по групповым и индивидуальным программам); • дополнительные сервисные услуги (...) и товары, предлагаемые туристам (...)
Вопрос: КОМУ?	Рынок сбыта: <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальные покупатели; • массовый турист; • VIP-турист

Вопрос: КАК?	<p>Зона рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Россия (70% объема продаж); • страны СНГ (30% объема продаж) <p>Достижение устойчивых позиций на рынке обеспечивается за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комплексности, качественного обслуживания и приемлемых цен на услуги в рамках туров; • разнообразия и высокого качества сервисных услуг в бизнес-сегменте «состоятельный турист»
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.4. Продукты и услуги

В данном подразделе дается описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок.

Цель подраздела — дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах. Акцент следует сделать на уникальной способности компании удовлетворять потребности рынка. Сведения по каждому виду продукции удобно представить в табличной форме (табл. 8.5).

Таблица 8.5. Описание продукции (услуги)

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Наименование продукции (услуг)	Указывается наименование продукции, например в соответствии с ГОСТом
2. Назначение продукта (услуги)	Указываются: <ul style="list-style-type: none"> • удовлетворяемые потребности; • область применения продукта
3. Основные характеристики продукта (услуги)	Дается физическое описание и ключевые характеристики продукции (технические, эстетические и др.). Здесь можно сослаться на соответствие требованиям ГОСТов или ТУ, отметить имеющиеся сертификаты качества и другие свидетельства, характеризующие продукцию
4. Потребительские свойства продукта (услуги)	Указываются конкретные выгоды (преимущества), получаемые потребителем от использования продукта (услуги). Приводятся показатели: качества, надежности, безопасности эксплуатации, простота обслуживания и ремонта, др. Отмечается, в чем состоит инновационность и уникальность продукции
5. Основные конкурентные преимущества продукции (услуги)	Указываются конкурентные преимущества продукции в сравнении с имеющимися на рынке аналогами и образцами, а именно: <ul style="list-style-type: none"> • продукцией ближайших конкурентов; • лучшими отечественными и зарубежными образцами
6. Основные потребители и направление использования продукции	Указывается, используется продукция для конечного потребления или для дальнейшей переработки

Ключевые вопросы	Комментарии
7. Ассортимент и структура выпуска продукции	Указываются планируемый ассортимент и структура выпуска продукции (в натуральных и стоимостных показателях)
8. Юридическая защищенность продукции (услуги)	Указывается наличие защищенности продукта в целом или его отдельных элементов (патентом, торговой маркой, правом на изготовление копий)
9. Дополнительные сервисные услуги	Дается краткая характеристика: условий поставки, дополнительных сервисных услуг потребителям

Важно, чтобы описание физических характеристик продукции или услуг было представлено в сжатой форме, доступной для понимания неспециалиста. Типичная ошибка при подготовке этого подраздела состоит в том, что основное внимание уделяется, как правило, техническому описанию продукции (услуг). Однако технические детали неинтересны инвестору и вряд ли способны оказать положительное влияние на принятие им решений. Детальная техническая информация может быть дана в приложении к бизнес-плану.

Основной акцент следует сделать на описании основных характеристик продукции и тех преимуществ, которые продукция дает потенциальному покупателю (качество, надежность и конкурентоспособность предлагаемой продукции, а также возможности ее использования). Важно пояснить уникальные особенности, привлекательные преимущества или отличие предлагаемой продукции по сравнению с аналогичными изделиями других фирм. Они могут быть выражены в разных формах: качество товара, низкая себестоимость, новая технология и др. Также необходимо отметить возможность совершенствования данной продукции или услуг. Полезно дать комментарий относительно степени готовности продукции (услуг) к выходу на рынок.

Следует избегать слишком сильной критики продуктов (услуг) ваших конкурентов, поскольку это вызывает естественные сомнения у читателя, не являющегося членом вашей организации, относительно слабых сторон вашей продукции, не представленных в бизнес-плане. Для усиления объективности подаваемой в бизнес-плане информации можно рекомендовать указать некоторые слабые стороны вашей продукции, но только в связке с известными вам способами их преодоления. Важно показать при этом, что вы знаете свои слабые стороны и намерены их преодолеть в будущем. Это позволит читателю сделать собственные выводы относительно конкурентоспособности вашей продукции на основе объективной информации, представленной в этом подразделе и в разделе «Анализ рынка».

Подраздел пишется в произвольной форме и должен быть доступен для восприятия. Однако, чтобы нагляднее представить свою продукцию в бизнес-плане, следует использовать графические и иные средства, усиливающие восприятие информации (схемы, диаграммы, графики, фотографии продукции или ее макета). Их можно дать в приложении. Иногда в виде приложения полезно представить список экспертов или потребителей, знакомых с товаром, которые могут дать положительные отзывы.

Пример 8.7 показывает описание в бизнес-плане предлагаемых продуктов.

Пример 8.7. Бизнес-план: подраздел «Продукты и услуги»

Предлагаемые продукты

Ассортимент и объемы производства

В настоящее время кирпичное направление предлагает следующие виды керамического кирпича:

Производство кирпича предприятиями «Группы ЛСР» в 2002 г.

Наименование ассортиментной позиции	Производитель	Объем производства, млн шт.
Строительный пустотелый кирпич	«Керамика»	56,3
	«Ленстройкерамика»	52,1
Строительный полнотелый кирпич	«Ленстройкерамика»	21,3
Поризованный камень	«Керамика»	9,9
Лицевой пустотелый белый кирпич	«Керамика»	17,1
Лицевой пустотелый красный кирпич	«Керамика»	17,0
Итого		173,7

Предполагается, что на новом заводе будут выпускаться следующие виды кирпича:

Планируемый ассортимент и объемы выпуска кирпича на новом заводе

Наименование ассортиментной позиции	Объем производства, млн шт. в год
Лицевой пустотелый кирпич красный	15,0
Лицевой пустотелый кирпич белый	20,0
Лицевой пустотелый кирпич цветной	25,0
Строительный полнотелый кирпич	8,0
Лицевой полнотелый кирпич белый	3,5
Лицевой полнотелый кирпич цветной	3,5
Итого	75,0

Характеристики продукции нового завода

Основные характеристики предполагаемой к выпуску продукции нового завода представлены ниже.

Технико-потребительские характеристики кирпича

Вид продукции	Размер, мм	Вес, кг	Поверхность	Морозостойкость	Цвет
Кирпич пустотелый	250 × 120 × 65	2,0–2,3	Гладкая Рельефная	Не менее 50 циклов	Красный Цветной по цвету глины или окрашенный по массе
Кирпич полнотелый (строительный и лицевой)	250 × 120 × 65	4	Гладкая Рельефная	Не менее 50 циклов	Красный Цветной по цвету глины или окрашенный по массе

Основные термины

Отличительные компетенции, ключевые факторы успеха.

Контрольные вопросы и задания

1. Каково назначение общего описания компании в бизнес-плане?
2. Какие главные факторы должны быть представлены в общем описании компании?
3. Какие методы могут быть использованы для идентификации отличительных компетенций?
4. Нужно ли проводить анализ отрасли в бизнес-плане создания нового предприятия малого бизнеса?
5. Какие ключевые вопросы необходимо рассмотреть в анализе отрасли?
6. Какие методы могут быть использованы для проведения анализа отрасли?
7. Перечислите основные шаги проведения процесса анализа отрасли для предприятий малого бизнеса.
8. В чем состоит значимость (ценность) выявления ключевых факторов успеха для предприятий малого бизнеса?
9. На какие три ключевых вопроса должно отвечать описание бизнес-идеи?
10. На чем необходимо акцентировать внимание при описании продуктов (услуг)?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 9

АНАЛИЗ РЫНКА

9.1. Общее описание рынка и его целевых сегментов

9.2. Определение спроса на продукты (услуги)

9.3. Анализ конкурентов

Цель этого раздела — показать ваше знание рынка и конкурентов, убедить потенциального инвестора (кредитора) в существовании рынка сбыта, оценить рынок и тем самым укрепить доверие к бизнес-плану.

Важно показать бизнес как привлекательную возможность для инвестора эффективно использовать свои денежные средства. Чтобы убедить потенциального инвестора (кредитора), нужно показать ему рынок и назвать покупателей. При этом важно показать, что вы хорошо знаете рынок и приложили немалые усилия для сбора соответствующих данных. Данный раздел должен отчетливо продемонстрировать существующую рыночную потребность в предлагаемом продукте или услуге, а также что вы не только понимаете ее, но и можете ее эффективно удовлетворить с прибылью.

Отечественный и западный опыт свидетельствуют, что плохое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих предпринимательских проектов. Это особенно заметно в ситуациях с новыми бизнес-идеями, когда предприниматель зачастую должен полагаться на здравый смысл и интуицию.

Раздел «Анализ рынка» относится к числу наиболее сложных и значимых разделов бизнес-плана, поскольку предполагает проведение маркетингового исследования. Принятие решений о том, какая продукция, в каком объеме и по каким ценам будет воспринята рынком и реализована, является основой для формирования в дальнейшем стратегии маркетинга, планирования производства и расчета финансово-экономических показателей финансового раздела бизнес-плана. Разработка почти всех последующих разделов так или иначе опирается на раздел «Анализ рынка». В этой связи рекомендуется начинать разработку этого раздела гораздо раньше, чем всех остальных разделов.

Формируя этот раздел, целесообразно проводить верификацию собранных данных, используя для этого информацию из разных источников и различные методы ее оценивания.

Анализ бизнес-планов показывает, что самые серьезные ошибки при разработке бизнес-планов, как правило, кроются в разделе «Анализ рынка». Эти ошибки могут быть следствием двух причин. Во-первых, изучению рынка и анализу потребностей клиентов часто не уделяют должного внимания. Во-вторых, есть множество внешних факторов (экономических, социальных, культурных), которыми предприниматель не может управлять, но которые оказывают решающее влияние на развитие рынка.

9.1. Общее описание рынка и его целевых сегментов

В этом подразделе необходимо дать описание рынка в целом и его перспективных целевых сегментов, определить значение характеристик этих сегментов, а также возможностей, которые они предоставляют.

С маркетинговой точки зрения изучение рынка товара в большей мере отвечает рыночным реалиям. Поэтому ранее проведенное исследование отрасли необходимо дополнить исследованием результатов анализа товарного рынка и его целевых сегментов, что и должно быть представлено в данном подразделе.

Как правило, инвесторы и предприниматели хотят убедиться, что их надежды на растущий потенциал рынка оправданы. С этой целью важно описать и оценить свой целевой рынок (табл. 9.2).

Анализ потребностей рынка и сегментация потребителей

Для анализа рынка товара здесь необходимо использовать результаты макро- и микросегментирования рынка¹. Оно предполагает выполнение следующих этапов работ.

Этап 1. Макросегментирование. Предполагает деление базового рынка на отдельные товарные рынки (макросегменты), для чего необходимо определить переменные сегментирования и построить матрицу (сетку) сегментирования.

Переменные для макросегментирования могут быть определены по-разному. Как правило, на первом этапе (макроуровне) сегментацию рынка рекомендуют проводить с учетом трех критериев [Ламбен, 2004]:

¹ Напомним, что в маркетинге процесс разделения рынка на группы потребителей со схожими запросами и покупательскими характеристиками называют *сегментированием*.

Таблица 9.2. Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить, и ожидаемые результаты

Ключевые вопросы	Комментарии к процедурам	Ожидаемый результат
1. Кто ваш потребитель (заказчик) продукции/услуг?	Сегментация рынка	Определение целевого рынка и его сегментов
2. Каковы ваши основные сегменты рынка? Какие потребители (или их группы) являются наиболее привлекательными (в финансовом отношении)? В каких сегментах рынка имеется устойчивый спрос на товар/ услугу?	Выбор целевых сегментов	Определение наиболее привлекательных целевых сегментов
3. В чем заключаются товарные особенности целевых сегментов и их ассортиментное наполнение? Как компания будет позиционировать свой товар/ услугу для этих привлекательных клиентов?	Позиционирование	Выявление того, какие товары и на какие рынки будут поставляться
4. Каков спрос и оценка потенциала рынка в целом и по сегментам? Каково ценовое состояние рынка? Какую долю рынка компания собирается контролировать?	Анализ и оценка привлекательности рынка	Оценка спроса и потенциала рынка. Оценка доли рынка, которую компания намерена контролировать

- 1) функции (или решения по удовлетворению базовой потребности);
- 2) группы потребителей;
- 3) технологии.

Поиск и использование нетрадиционных способов сегментирования может привести к выявлению новых высокодоходных целевых сегментов и получению заметного преимущества перед конкурентами. Конечным результатом первого этапа является формирование матрицы сегментирования, на основе которой можно определить стратегию охвата сегментов рынка, а также выявить новые потенциальные сегменты.

Этап 2. Микросегментирование. Процесс микросегментационного анализа включает в себя выполнение четырех основных шагов [Ламбен, 2004, с. 280–281]:

Шаг 1. Сегментационный анализ: предполагает деление рынка товара на различающиеся группы потенциальных покупателей, имеющих схожие запросы (условие однородности), отличающиеся от запросов потребителей из других сегментов (условие разнородности).

Шаг 2. Выбор целевого сегмента: осуществляется с учетом стратегических амбиций и отличительных возможностей компании.

Шаг 3. Рыночное позиционирование: предполагает выработку решения о том, как фирма должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товаров и позиций конкурентов.

Шаг 4. Разработка маркетинговой программы: направлена на достижение желаемой позиции в целевом сегменте(ах).

Реализация шагов 3 и 4 является предметом более детального рассмотрения в разделе «План маркетинга» бизнес-плана. Рассмотрим подробнее шаги 1 и 2.

Шаг 1. Сегментационный анализ

Цель *микросегментации* — провести более подробный анализ всего многообразия запросов потребителей в рамках каждого рынка товара (макросегмента). Хорошее знание клиентов и их потребностей — основа успеха в любом бизнесе.

Наиболее распространены четыре основных *метода микросегментирования*, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки [Ламбен, 2004].

1. *Социально-демографическое* (описательное) сегментирование — в его основе социально-демографические характеристики: возраст, пол, размер семьи, образование, профессия, доход и др.
2. *Сегментирование по выгодам*, в основе которого лежит концепция товара как совокупность выгод в соответствии с ценностными ориентирами людей.
3. *Социокультурное сегментирование* (или сегментирование по стилю жизни), в котором демографические характеристики дополнены такими элементами, как: виды человеческой деятельности (работа, отдых, хобби, развлечения, спорт и др.), интересы (семья, дом, работа, питание, достижения), мнения (о себе, о бизнесе, об экономике, о культуре, о товарах) и предпочтения.
4. *Поведенческое сегментирование*, в основе которого используют такие критерии, как *тип пользователя* товара (например, непользователь, новый пользователь, бывший пользователь, случайный и регулярный пользователь), *сегментирование по объему покупки* (например, активные, умеренные пользователи и непользователи), а также *сегментирование по уровню лояльности* (очень лояльные, умеренно лояльные, переключающиеся).

Об эффективности проведенного сегментирования рынка можно судить по четырем основным критериям:

- 1) дифференцированная реакция сегментов;
- 2) адекватный размер сегментов;
- 3) измеримость;
- 4) доступность сегмента.

Шаг 2. Выбор целевого сегмента

После завершения сегментирования рынка необходимо выбрать целевые сегменты, чтобы сконцентрироваться на обслуживании тех сегментов, которые обещают больше всего прибыли в настоящем и в будущем.

В бизнес-плане необходимо определить некоторые первоначальные оценки рынка (в терминах количества клиентов, объемов продаж продуктов/услуг или выручки от реализации). Следует выявить изменения размеров вашего рынка, произошедшие в течение последних 5 лет. В идеале вы должны предсказать рост рынка на следующие 5 лет, используя для сравнения показатели темпов роста за последние 5 лет.

Характеристики объемов продаж и развития рынка могут быть представлены с помощью матрицы, описывающей спрос на продукцию (табл. 9.3). В ней по столбцам вводятся основные потенциальные группы потребителей (сегменты рынка), а по строкам — имеющиеся на рынке виды (группы) продукции. Для каждой клетки определяют фактическую (и/или прогнозную) оценку спроса как в количественном, так и в стоимостном выражении. Такая картина оценки спроса может быть дополнена оценками развития спроса на ближайшие 5 лет.

Таблица 9.3. Прогноз объемов продаж продукции (тыс. шт.) на 200 ___ г.

Рынок Товар	Сегмент 1		Сегмент 2		Сегмент 3			Всего	
	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз
Изделие А										
Изделие В										
Изделие С										
Итого										

Анализ данных, собранных в табл. 9.3, позволяет ответить на следующие вопросы.

1. Какие потенциальные группы потребителей предлагают наилучшие перспективные возможности для развития бизнеса?
2. В каком направлении необходимо работать и от каких изделий стоит отказаться?

Анализ фактических объемов продаж и характеристик рыночного спроса на продукцию позволяет разработать варианты прогнозов ожидаемых объемов продаж:

- пессимистический (консервативный);
- наиболее вероятный;
- оптимистический.

Такие прогнозы должны строиться на разумной основе, чтобы не ставить под сомнение обоснованность всего бизнес-плана. Полезно представить прогнозы объемов продаж на 3 последующих года с разбивкой по периодам (кварталам, месяцам), чтобы показать влияние таких факторов, как сезонность.

Если в бизнес-плане рассматриваются несколько продуктов (услуг), то можно показать прогнозы объемов продаж по каждому из них. Здесь также используется графическая форма представления данных. В некоторых случаях полезно представить ожидаемые объемы продаж и по группам потребителей, а также сопроводить их описанием основных предполагаемых факторов, которые могут воздействовать на рост сбыта (рост доходов населения, правительственная политика, миграция населения и др.).

Заметим, что в силу специфики товаров стандартных методик сегментирования и оценки потенциала рынка быть не может. Удачно разработанная методика сегментирования рынка позволяет компаниям выявить привлекательные сегменты, первыми выйти на перспективный рынок и на некоторое время избавиться от конкурентов. Поэтому компании тщательно оберегают свои методики сегментирования рынка и раскрывают их тогда, когда они уже не представляют для них особой ценности.

Выбор сегмента может быть осуществлен с использованием следующих критериев:

- размер сегмента;
- рост сегмента;
- соответствие между продуктом/услугой и потребностями клиента в сегменте;
- потенциал для дифференцирования продукта относительно продуктов ваших конкурентов.

Результатом должно быть определение:

- целевых сегментов рынка;
- какие товары и на какие рынки будут поставляться;
- оценки емкости рынка (сегмента);
- доли рынка, которую компания намерена контролировать.

Пример 9.1 раскрывает структуру основных групп потребителей кирпича, предъявляемые ими требования, а также характеризует рыночную силу потребителей как составляющую модели пяти сил конкуренции М. Портера.

Пример 9.1. Бизнес-план: раздел «Анализ рынка» (потребители)

Потребители

Потребители могут быть разделены на три группы:

- 1) крупные инвестиционно-строительные организации, обеспечивающие около 70% продаж кирпича заводам «Группы ЛСР»;
- 2) малые и средние строительные предприятия, базы стройматериалов и прочие торговые организации — 25% объема продаж;
- 3) население, занимающееся индивидуальным строительством, — около 5% продаж.

Среди строительных организаций города — потребителей кирпича постепенно сформировалась определенная специализация по типам строящегося жилья. Ряд организаций специализируется на строительстве только кирпичных зданий, другие в большей степени тяготеют к кирпично-монолитному строительству. Соответственно у первых большую долю в потреблении занимает строительный кирпич, у вторых — лицевой кирпич.

Основные требования, предъявляемые большинством потребителей — участников строительного рынка: надежность поставок, качество, удовлетворяющее требованиям проекта, возможность закупать у поставщика все требуемые виды кирпича — строительный, полнотелый, лицевой.

Издержки, связанные с простоем объекта, могут ударить строителя гораздо ощутимее, чем экономия на стоимости кирпича.

По этой причине крупные заказы на кирпич размещаются потребителями напрямую среди основных производителей, обладающих достаточными производственными мощностями и широким спектром выпускаемой продукции.

В силу стабильного роста объемов потребления кирпича при слабом уровне конкуренции между производителями, отсутствия посредников при размещении крупных заказов давление потребителей на производителей является слабовыраженным.

В ближайшие годы на фоне общего объема увеличения объемов строительства и роста спроса на кирпич структура потребителей кирпича существенно меняться не будет.

9.2. Определение спроса на продукты (услуги)

Инвесторов несомненно интересует, насколько велик рыночный спрос, каков потенциал рынка и на какой стадии развития он находится.

Оценка спроса и потенциала рынка. Изучение рыночного спроса опирается на результаты анализа отрасли. Гарантией сбыта продукции компании может быть только спрос на эту продукцию. Теория маркетинга определяет *спрос как платежеспособную потребность*. Поэтому спрос на продукт или услугу может быть определен количеством реализованной продукции.

Напомним, что в теории маркетинга выделяют два уровня спроса: *первичный* (или *общий рыночный*) *спрос*¹ и *спрос на продукцию компании*² (*избирательный спрос*). Верхний предел спроса за определенный период времени называют *потенциалом рынка* [Ламбен, 2004, с. 319]. Оценка сбытового потенциала рынка — одна из задач стратегического маркетинга.

Для того чтобы оценить первичный спрос, необходимо предварительно определиться с товарным рынком или его сегментом. Основными количественными характеристиками для изучения спроса являются *первичный (общий рыночный) спрос*, а также *текущий и абсолютный потенциал рынка*³, которые позволяют оценить рынок в целом. Они определяются в натуральных или стоимостных показателях и могут характеризовать как текущий, так и перспективный спрос.

Потенциал рынка (потенциальная емкость рынка по товару) характеризует принципиально возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуации в данной стране, демонстрирует верхний предел объема сбыта товаров (в физических единицах или в стоимостном выражении) за определенный период времени. *Доля рынка*, контролируемая фирмой, определяется отношением объема продаж ее товара к общему объему продаж.

На уровень первичного спроса влияют не только факторы внешней среды, но и маркетинговые усилия фирм, работающих в сегменте (т. е. маркетинг-микс), с целью поддержания своих торговых марок. В отсутствие маркетинговых усилий существует некоторый минимальный уровень спроса. При достижении определенного уровня интенсивности маркетингового давления первичный спрос стремится к своему верхнему пределу (уровню насыщения) — *текущему ры-*

¹ *Первичный спрос на товар* — это совокупный объем покупок, совершаемых определенной группой потребителей на определенном географическом пространстве в определенный период времени и в определенной экономической и конкурентной среде [Ламбен, 2004, с. 318].

² *Спрос на продукцию компании* — это доля компании или торговой марки в первичном спросе [Ламбен, 2004, с. 319].

³ *Текущий потенциал рынка* — это предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме маркетинговых усилий, стремящихся к бесконечности, в данной среде и в данный отрезок времени.

Абсолютный потенциал рынка соответствует общему объему продаж (в натуральных или стоимостных показателях), который наблюдался бы, если бы каждый потенциальный пользователь потреблял товар с оптимальной частотой и в максимальном объеме [Ламбен, 2004, с. 321].

ночному потенциалу (рис. 9.1). Однако последний в результате влияния технического прогресса со временем также может изменяться, стремясь к своему верхнему пределу — *абсолютному потенциалу рынка* [Ламбен, 2004].

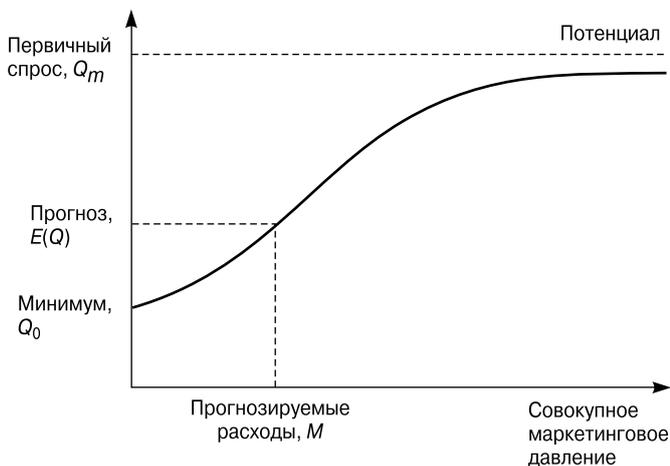


Рис. 9.1. Взаимосвязь первичного спроса и общей интенсивности маркетинга [Ламбен, 2004, с. 320]

Объем первичного спроса в каждый момент времени составляет некоторую долю текущего потенциала рынка. Разрыв между ними отражает масштаб рыночных возможностей и характеризует перспективность рынка товара.

Емкость рынка (E) — это объем продаж конкретного товара (в натуральном или стоимостном выражении) на выбранном рынке для страны. Она может быть определена по формуле:

$$E = \Pi + И - \mathcal{Э}, \quad (9.1)$$

где Π — объем производство данного товара в данной стране, $И$ — объем импорта, $\mathcal{Э}$ — объем экспорта товара.

Текущий спрос на продукт (в отдельных сегментах рынка) может не удовлетворяться объемом его текущего предложения.

Степень удовлетворения спроса (K) можно выразить формулой:

$$K = E / C, \quad (9.2)$$

где E — текущая емкость рынка, C — текущий спрос на данный товар.

Интерес к этой рыночной характеристике (емкости рынка) понятен, поскольку компании всегда стремятся выйти на рынок с потенциально большим объемом продаж для компенсации своих усилий и получения желаемой прибыли. Но рынки малой емкости также могут быть привлекательны, в частности для малых фирм, способных при небольших объемах производства удовлетворять требуемой специализации и получать желаемую прибыль. Определяя эту важнейшую характеристику — потенциал (емкость) рынка, компания на ее основе строит свою маркетинговую стратегию и позиционирование на рынке.

Инструментарий

Существует несколько подходов к оценке емкости рынка:

- **метод прямого счета** — основывается на статистических данных по продажам товара на данном рынке;
- **метод косвенных оценок** — базируется на использовании оценок рыночного спроса какого-то другого товара, связь которого с искомым может быть надежно доказана;
- **метод пробного рынка** — опирается на метод пробных продаж, использующий часть определенного рынка в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новый товар;
- **смешанные методы** — применяют сочетание предыдущих методов и методов, учитывающих специфику потребления, а иногда и производства товаров данной отрасли.

Поскольку каждый товарный рынок является уникальным, универсальных рецептов для определения емкости рынка быть не может.

Способы оценки спроса. Выбор способов оценки спроса на товар зависит прежде всего от того, о каком товаре идет речь: о потребительских товарах (длительного или кратковременного пользования), товарах производственного назначения или об услугах.

Приведем некоторые рекомендации относительно определения оценок спроса на потребительские товары, которые даны с учетом предложений Ламбена [Ламбен, 2004, с. 323–326].

Как правило, для оценки *спроса на потребительские товары* определяют и используют следующие показатели:

n — количество потенциальных пользователей;

q — количество товара, приобретаемого одним пользователем;

Q — совокупный спрос в натуральном выражении, определяется по формуле:

$$Q = n \times q. \quad (9.3)$$

Для расчета объема продаж (R) или совокупного спроса в стоимостном выражении используют формулу [там же]:

$$R = Q \times p, \quad (9.4)$$

где p — цена единицы товара.

Оценка совокупного спроса на *быстро расходуемые потребительские товары* определяется с учетом следующих данных:

- количество потенциальных потребителей;
- доля потребителей, использующих товар (уровень охвата рынка);
- размер или частота покупок в расчете на одного потребителя (уровень проникновения на рынок).

Абсолютный потенциал рынка определяется исходя из предположения, что уровень охвата равен 100%, уровень проникновения оптимален.

Для расчета *текущего уровня первичного спроса* необходимо собрать сведения о текущем покупательском поведении, а также выяснить, какова частота покупок у разных групп покупателей. В некоторых ситуациях данные можно получить в торговых ассоциациях или же из опросов потребителей в ходе проведения собственного маркетингового исследования рынка.

Для оценки спроса на *потребительский товар, связанный с эксплуатацией товара длительного пользования* (например, стиральный порошок для стиральных машин), необходимо учесть процент домохозяйств, владеющих таким товаром длительного пользования, и частоту его использования, для чего необходимы следующие данные:

- количество потенциальных потребляющих единиц;
- доля домохозяйств, владеющих товаром длительного пользования;
- частота использования оборудования;
- средний разовый объем потребления.

Для определения абсолютного потенциала рынка также предполагают, что все 100% домохозяйств имеют это оборудование, а средняя частота использования и средний разовый объем потребления могут быть определены технически. Для расчета уровня текущего спроса используют первичные данные маркетинговых исследований.

При определении *спроса на потребительский товар длительного пользования* необходимо учитывать как спрос, обусловленный первичными покупками, так и вторичный спрос, обусловленный необходимостью замены оборудования.

Оценку первичного спроса осуществляют на основе:

- количества действительных пользователей и темпов роста уровня оснащённости оборудованием домохозяйств;
- количества новых пользователей и уровня их оснащённости оборудованием.

Вторичный спрос напрямую зависит от скорости выбытия оборудования вследствие его поломки или устаревания. Скорость выбытия определяют либо на основе технического срока службы оборудования, либо с учетом исторически сложившейся длительности его эксплуатации. Спрос, обусловленный заменой оборудования, также напрямую зависит от текущей численности населения и от срока службы товара. Заметим, что темпы замены не обязательно совпадают с темпами выбытия оборудования. Замена оборудования может происходить и по причине морального старения, когда дальнейшая его эксплуатация становится экономически невыгодной или когда товар выходит из моды. В целом можно считать, что скорость выбытия товара обратно пропорциональна длительности жизненного цикла товара данной категории. Так, если средний срок службы телевизора составляет 7 лет, то теоретически скорость его выбытия за год составляет 14,3%.

Спрос на услуги можно оценивать тем же способом, что и спрос на потребительские товары. Он напрямую зависит от количества потенциальных потребителей и от частоты пользования услугой. Некоторыми сложностями в оценке спроса на услуги возникают в связи с определением используемых единиц измерения услуг.

Пример 9.2 отражает лишь небольшой фрагмент из общего описания рынка и иллюстрирует расчет оценки емкости рынка кирпича Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Обращаем ваше внимание на то, что емкость рынка в этом примере была рассчитана по формуле (9.1).

Пример 9.2. Бизнес-план: раздел «Анализ рынка» (общее описание рынка)

Общее описание рынка

Традиционным как для «Группы ЛСР», так и для строительных материалов вообще является местный рынок, поэтому основным рынком сбыта для нового завода — это Санкт-Петербург и Ленинградская область. В то же время следующие факторы могут позволить выйти на новые географические рынки:

- с учетом планируемого высокого качества кирпича и при приемлемом уровне цен¹ — возможность освоения рынка Москвы и Московской области;
- низкий уровень конкуренции производителей в северных регионах России, в особенности по качественному кирпичу, при наличии устойчивого экономического роста и, следовательно, перспектив роста в жилищном строительстве;
- логичные стратегические действия по освоению других регионов России с учетом сложившихся стратегических намерений «Группы ЛСР» быть лучшей строительной группой России.

Емкость рынка

Санкт-Петербург и Ленинградская область

Объем производства, экспорта и импорта, с учетом высокой достоверности данных, характеризует емкость потребления кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (см. табл.).

Объем производства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области,
млн шт. кирпича в год

Наименование	Годы			
	1999	2000	2001	2002
«Керамика»	88,2	91,8	100,8	100,3
«Ленстройкерамика»	58,3	70,7	72,4	73,4
«Победа/Кнауф»	83,6	95,5	100,8	102,1
«Петрокерамика»	10,0	21,0	24,7	32,7
«Павлово-на-Неве»	41,0	53,0	61,6	60,4
«ПОСМ им. Свердлова»	10,0			
«Эталон»		10,0	13,0	12,6
«Ломоносовский КЗ»				6,0
Итого	291,1	342	373,3	387,5

В 2002 г. общий объем импортируемого кирпича в Санкт-Петербург и Ленинградскую область составил около 26 млн шт., экспортируемого — около 31 млн шт.

Таким образом, емкость рынка кирпича Санкт-Петербурга и Ленинградской области составила в 2002 г. около 380 млн шт. При этом наблюдается устойчивая динамика роста производства и потребления кирпича.

Поскольку каждый товарный рынок является уникальным, универсальных рецептов для определения, оценки спроса и потенциала рынка быть не может.

¹ Как с точки зрения поставщика (высокая рентабельность), так и потребителя (соотношение цена/качество).

Пример 9.3 иллюстрирует небольшой фрагмент бизнес-плана, в котором описываются тенденции развития кирпичного рынка и рост спроса на кирпич, опираясь на тенденции развития и рост рынка жилищного строительства и использование метода косвенных оценок. Как видно из примера, на данном этапе анализа бóльшая часть информации носит прогнозный, описательный характер.

9.3. Анализ конкурентов

Цель конкурентного анализа — составить представление о конкурентах, выявить их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды, а также показать конкурентные преимущества компании.

В данном подразделе необходимо представить анализ конкурентов, производящих аналогичную продукцию. Поскольку конкуренты оказывают существенное влияние на состояние и жизнеспособность бизнеса компании, важно проанализировать их сильные и слабые стороны, а также понять их поведение на рынке.

Необходимо собрать информацию, характеризующую продукцию и услуги конкурентов: качество, предоставляемые гарантии и сервисное обслуживание, условия продажи, скидки и др. Важно показать, в чем отличие предлагаемых продуктов/услуг от продукции конкурентов («позиционирование через дифференцирование»).

Понятно, что одновременно наблюдать за всеми потенциальными конкурентами достаточно сложно. Чтобы сделать процесс анализа конкурентов более обозримым, полезно выделять *стратегические группы* — группы фирм отрасли, являющиеся вашими прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке. Стратегические группы занимают промежуточное положение между отраслью в целом и отдельной компанией.

Пример 9.3. Бизнес-план: фрагмент из раздела «Анализ рынка»

Тенденции рынка строительства жилья

1. Объем ввода жилья в Санкт-Петербурге вследствие бурного развития рынка недвижимости 2001–2002 гг., связанного как с благоприятной макроэкономической ситуацией в России, так и с предъюбилейным ажиотажем, в период на 2004–2005 гг. увеличится на 25–35% (до 1500–1600 тыс. кв. м в год). Затем наиболее вероятен стабильный рост в пределах 5% в год.

2. Ожидается активизация малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.
3. Максимальный рост объемов ожидается в секторе многоэтажно-кирпично-монолитного строительства, затем — кирпичного и минимальный — в панельном.
4. Доля малоэтажного кирпичного строительства будет стабильной.
5. Цены на строительный кирпич будут расти прежде всего с учетом макроэкономических факторов — роста инфляции и издержек.
6. Рост цен на лицевой кирпич в сложившейся ситуации дефицита будет определяться политикой основных игроков на рынке («Группа ЛСР» и «Победа/Кнауф»).

Тенденции спроса на кирпич

1. Значительное увеличение объемов потребления лицевого кирпича (к 2005 г. на 20–30%) пропорционально увеличению объемов ввода жилья (в первую очередь кирпично-монолитного).
2. Повышение требований потребителей кирпича по ассортименту лицевого кирпича. Смещение потребительского спроса в сторону светлых тонов.
3. Постепенный рост требований по качеству кирпича с учетом роста требований покупателей квартир и государственных органов.
4. Замедление темпов роста потребления полнотелого строительного кирпича.
5. Некоторое давление на рынок кирпича (в сторону его сокращения) будет оказывать применение товаров-заменителей: по строительному кирпичу — силикатного строительного кирпича, газобетона, пенобетона и гипсовых плит; по лицевому кирпичу — силикатного кирпича и систем навесных фасадов.

Разделение конкурентов на стратегические группы несомненно полезно и позволяет применять групповой анализ при условии, что компании достаточно долго остаются в своей стратегической группе. В частности, компании, относящиеся к одной стратегической группе, подвержены влиянию одних и тех же факторов, одинаково реагируют и одинаково ведут себя в сходных ситуациях.

Необходимо собрать информацию о конкурентах и ответить на следующие вопросы (табл. 9.4).

Для проведения анализа конкурентов необходимо собрать информацию о сильных и слабых сторонах (максимум три) каждой из компаний-конкурентов. Для сведения воедино информации о конкурентах и последующего анализа может быть использована табличная форма представления (табл. 9.5).

Собранная и представленная в этом подразделе информация о конкурентах нуждается в проверке ее объективности. С этой целью необходи-

Таблица 9.4. Описание конкурентов

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Кто ваши конкуренты?	Составить список фирм, являющихся вашими ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами, указав название и местонахождение каждой из них
2. Каковы их основные продукты (услуги)?	Перечислить виды продукции (услуг), составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов, а также указать, по вашему мнению, наиболее удачные из них
3. На каких рынках они работают?	Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках
4. Каков объем продаж их продукции (за прошедший год)?	Представить данные по объему реализации продукции конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год. Если привести подобные сведения невозможно, то можно ограничиться грубым сравнением объемов реализации продукции конкурента с продукцией своей фирмы (в терминах: больше, равно, меньше) по данной категории товаров
5. Каковы наиболее сильные и слабые стороны конкурентов?	Выявить профиль каждого из конкурентов, указав присущие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Целью является определение характерных особенностей конкурентов (выход на международный рынок, доступ к дешевым рынкам сырья, транспортных услуг и т. д.), дающих им преимущества в сравнении с вашей фирмой, а также определение их недостатков, которые могут ограничить их успех
6. Какова доля рынка, контролируемая конкурентом?	Полезно упорядочить конкурентов относительно контролируемой ими доли рынка. Наивысший ранг (1) присваивается конкуренту, контролирующему наибольшую долю рынка. Подобным образом ранжируются все остальные фирмы
7. Какова сбытовая и ценовая политика конкурентов?	Выявить действующих на вашем рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товаров на рынок. Описать методы, используемые данными фирмами, определяющие эффективность их сбытовой и ценовой политики (используемые каналы сбыта, реклама, цены, скидки и др.)
8. Как шло развитие конкуренции за последние 5 лет?	Указать выявленные изменения в развитии конкуренции (усиление или ослабление) и в основных факторах конкуренции. Отметить появление новых или исчезновение бывших ранее конкурентов в отрасли, изменение вашей доли рынка в сравнении с конкурентами. Какие фирмы испытывают трудности и почему?
9. Каков прогноз развития конкуренции в будущем и изменения ее основных факторов?	Сделать прогноз развития конкуренции в будущем на основе выявленных изменений

Таблица 9.5. Анализ конкурентов

Конкуренты (в порядке убывания их значимо- сти)	Основные преимуще- ства	Основные недостатки	Основные ассортимент- ные группы продукции (совпадающие с вашим пред- приятием)	Маркетинго- вые пред- ложения	Исполь- зуемая бизнес- стратегия
1	2	3	4	5	6
Конкурент 1					
Конкурент 2					
Конкурент 3					
Конкурент 4					
Конкурент 5					
Ваша ком- пания					

мо провести поиск дополнительной информации о конкурентах из различных источников и уточнить ранее полученные данные.

Пример 9.4 иллюстрирует фрагмент сравнительного анализа конкурентов и предположения о развитии конкурентной ситуации на рынке.

Итак, результатами анализа конкурентов и конкуренции являются:

- общие соображения относительно конкуренции на рынке;
- перечень основных фирм-конкурентов и их характеристики;
- разъяснение своих конкурентных преимуществ;
- ожидаемое влияние конкуренции на деятельность компании.

В заключение отметим следующее. Хотя и существует опасность перегрузить этот раздел информацией, следует привести достаточное количество данных и фактов, которые сделают его содержание более убедительным. Типичная ошибка при разработке этого раздела бизнес-плана — преобладание информации преимущественно абстрактного или общего характера.

Пример 9.4. Бизнес-план: раздел «Анализ рынка» (анализ конкурентов)

Опираясь на данные анализа, можно утверждать, что основную конкуренцию на сегодняшний день на рынке составляет «Победа/Кнауф» как с точки зрения текущих позиций, так и с точки зрения прогнозирования будущей структуры спроса и, соответственно, требований по развитию ассортимента «Группы ЛСР».

Сравнительный анализ конкурентов «Группы ЛСР» на рынке производства кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Наименование	Мощность, млн шт. в год	Сильные стороны	Планы по расширению и новым видам продукции
«Победа/Knauf»	100	Высокое качество продукции Лидерство в производстве поризованной керамики Широкий ассортимент Активный поиск и внедрение новых видов продукции Центр розничных продаж Известная торговая марка Система резервирования продукции Опыт работы в Москве	В случае постройки новой линии на 75 млн шт. в год планирует увеличить объем экспорта и закрыть старые производства, обеспечив годовой выпуск 120–130 млн шт. Планы по производству ангобированного цветного кирпича (с ценой офактуренного белого) Разработка суперпоризованного блока для наружной стены 51 см в монолитных домах (конкурентного газобетону) Появление керамических перегородочных блоков
«Петрокерамика»	32	Специализация на одном виде продукции с конкурентно низкой ценой Наличие поризованной керамики в ассортименте	Увеличение производства на действующей печи до 40 млн шт. в 2003 г. и расширение ассортимента в 2004 г. за счет запуска новой линии (производство лицевого и строительного кирпича)
«Эталон»	22–23 после запуска второй печи	Своя сырьевая база Низкие цены. Наличие стабильного сбыта основному заказчику — ЛенСпецСМУ	Дальнейшая реконструкция производства с увеличением мощности до 32 млн шт. в 2003 г. (с выпуском полнотелого кирпича) и в перспективе — до 50 млн шт. Запущена 2-я печь, 1-я — в ремонте
«Ломоносовский КЗ»	15	Низкие цены	Завод продается Требуются значительные инвестиции на реконструкцию
Невский керамический завод	15	Своя сырьевая база Вероятно, низкие цены	Восстановление производства ПОСМ с выпуском 50 млн шт. На 2004 г. планируется запуск 1-й очереди на 15 млн шт.

В текущей перспективе, с учетом преобладания в ассортименте «Группы ЛСР» строительного кирпича, конкурентное давление будет усиливаться как со стороны местных производителей, так и во многом со стороны иногородних предприятий. При этом, с учетом низких возможностей дальнейшей корректировки ассортимента (в особенности на ОАО «Лен-

стройкерамика») и ограниченных производственных мощностей, доля рынка «Группы ЛСР» будет снижаться. Если же инвестиционные намерения конкурентов выразятся в производстве лицевого кирпича (например, «Невский керамический завод»), что весьма логично с точки зрения тенденций на рынке, то «Группа ЛСР» будет иметь новых конкурентов и на сегменте лицевого кирпича.

Конкуренцию по сегменту строительного кирпича можно охарактеризовать как высокую, в особенности на фоне сокращения объемов потребления и увеличения иногородних поставок. Текущая конкуренция в сегменте лицевого кирпича невысокая, но возможности «Группы ЛСР» по усилению своих позиций в данном сегменте практически исчерпаны.

Появление новых конкурентов

На фоне общих темпов роста стройиндустрии, при достаточно большой емкости рынка и уровне цен в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (выше, чем в среднем по России) привлекательность рынка кирпича высока. В связи с этим большинство производителей кирпича заявили об увеличении объемов производства. Однако более других в этом направлении продвинулась «Победа/Кнауф» (получено «пятно» под застройку).

Появление другого нового завода российской компании является маловероятным из-за высокого входного барьера в отрасль. Помимо капиталовложений в оборудование и производственные корпуса требуется наличие сырьевой базы, достаточные оборотные средства на кредитование крупных домостроителей.

При фактическом отсутствии производственных мощностей в регионе, для покрытия растущей потребности в лицевом кирпиче (в особенности цветном) и поризованной керамике, а также при ограниченных инвестиционных возможностях по улучшению качества продукции на большинстве предприятий появление нового сильного игрока в сегодняшней ситуации можно считать весьма вероятным.

Развитие конкурентной ситуации

1. Конкуренция на сегменте строительного кирпича будет усиливаться за счет ввода новых мощностей действующими производителями и давления поставок иногородних заводов.
2. С учетом тенденций спроса следует ожидать попыток производства лицевого кирпича и роста импорта цветного кирпича.
3. Угроза появления нового серьезного игрока на рынке с западным капиталом высока.
4. Производство ЗАО «Победа/Кнауф» позволит усилить позиции компании на рынке при том, что, несмотря на более низкую долю на рынке, чем у «Группы ЛСР», даже ее текущие рыночные перспективы выглядят предпочтительнее.
5. Давление на рынок со стороны иногородних поставщиков на сегменте строительного кирпича уменьшаться не будет, а лицевого — будет увеличиваться.

Основные термины

Сегментирование рынка, первичный спрос, текущий спрос, потенциал рынка, доля рынка, стратегические группы.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие источники и методы сбора данных могут быть использованы для проведения маркетингового исследования в разделе «Анализ рынка»?
2. Каковы основные составляющие раздела «Анализ рынка»?
3. С какой целью проводится макро- и микросегментирование в анализе рынка товара?
4. Назовите основные методы микросегментирования рынка, укажите их преимущества и недостатки.
5. По каким критериям можно судить об эффективности проведенного сегментирования рынка?
6. Что характеризуют показатели потенциала рынка и доли рынка компании?
7. Каким образом можно рассчитать емкость рынка определенного товара для страны и степень удовлетворения спроса?
8. На основе каких показателей можно оценить спрос на потребительские товары?
9. Что необходимо учитывать при определении спроса на потребительские товары длительного пользования?
10. Какие подходы могут быть использованы для оценки емкости рынка?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 10

ПЛАН МАРКЕТИНГА

10.1. План продаж

10.2. Стратегия маркетинга

Цель раздела состоит в том, чтобы разработать план сбыта, показать выбранную стратегию маркетинга, ведущую к достижению поставленных целей, разъяснить, какие средства маркетинга и как будут задействованы.

План маркетинга является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Он включает в себя два основных подраздела: 1) план продаж; 2) стратегия маркетинга.

План маркетинга напрямую затрагивает все остальные виды деятельности, поэтому процесс его разработки предполагает активное использование межфункциональных связей между различными руководителями и специалистами компании (производство, исследования и разработки, финансовая служба, управление персоналом).

План маркетинга — важное условие достижения успехов компании на рынке. В зависимости от вида бизнеса и сложности рынка значимость самого плана маркетинга и используемая в нем тактика маркетинга для разных компаний могут существенно различаться. Однако при любом виде бизнеса требуется обеспечивать определенный уровень продаж продукции, необходимый для выживания фирмы. И в этой связи нужна разумная программа маркетинга, которая позволила бы выйти на необходимый объем сбыта и уровень прибыли. Именно поэтому плану маркетинга уделяют особое внимание при рассмотрении бизнес-плана. В целом план маркетинга должен отвечать на следующие вопросы.

Вопросник 10.1. План маркетинга

1. Какие цели ставятся перед маркетингом (объем сбыта, доля рынка)?
2. В чем суть концепции маркетинга?
3. Какие методы маркетинга предполагается использовать?

4. Каковы текущие маркетинговые мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей?
5. Как будет организован маркетинг и каковы основные этапы в реализации стратегии маркетинга?
6. Какие для этого имеются ресурсы?

Описывая план маркетинга, необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию и как компания будет содействовать сбыту продукции, а именно:

- **что** будет делать компания;
- **как** компания будет это делать;
- **кто** в компании будет это делать.

Разработка плана маркетинга опирается на результаты, полученные в ходе анализа рынка и маркетинговых исследований. В ходе подготовки плана маркетинга прежде всего разрабатываются прогнозы объемов продаж и составляются планы продаж для каждого вида бизнеса и компании в целом. Затем должны быть определены средства достижения целей, выработаны конкретные маркетинговые программы мероприятий, конкретизирующие принятые решения о товаре, сбыте, ценообразовании и коммуникациях, а также определен маркетинговый бюджет.

10.1. План продаж

В первую очередь необходимо подготовить *прогноз продаж*. Он определяет предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объем продаж в натуральном выражении, а также доход от продаж (выручку от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.

Прогнозирование — ценный инструмент для стратегического мышления менеджера — аналитика проекта. Чем более точен прогноз, тем большим потенциалом он обладает в качестве основы для бизнес-планирования. И в этом смысле прогнозы рынков сбыта, сделанные с различными допущениями, просто бесценны.

Заметим, что прогнозирование продаж рассматривается как пассивное предсказание вероятных ожидаемых событий и результатов, позволяющее получить общую картину на перспективу (несколько лет) без расшифровки конкретных деталей. В отличие от прогноза *план продаж* составляется на более короткий период. В нем отражаются принятые решения и намерения руководства оказать влияние на ожидаемые ре-

зультаты, например на объем продаж, через реализацию ряда определенных запланированных действий (например, увеличение численности работников сбыта, усиление рекламы и продвижения товара на рынок и др.). Одновременно он характеризует и предполагаемые необходимые затраты по сбыту, определяющие в стоимостном выражении объем и характер маркетинговых усилий.

Как правило, используют три основных метода прогнозирования продаж.

1. Статистический прогноз

Он строится путем экстраполяции тенденций предшествующих лет с учетом ожидаемых тенденций и внутреннего анализа фирмы. Прогноз продаж составляется укрупненно, на базе общих показателей. Этот метод приемлем в тех случаях, когда существует некоторая «история» продаж за ряд лет. Он применяется для тех предприятий, где невозможно структурировать продажи по группам продукции или заказчикам. С целью выявления закономерностей анализируется статистика продаж за определенный период (3, 5 и более лет), определяются тенденции и тренды, которые можно затем экстраполировать на будущие продажи. На рис. 10.1 представлено прогнозирование сбыта на основе экспоненциального сглаживания.

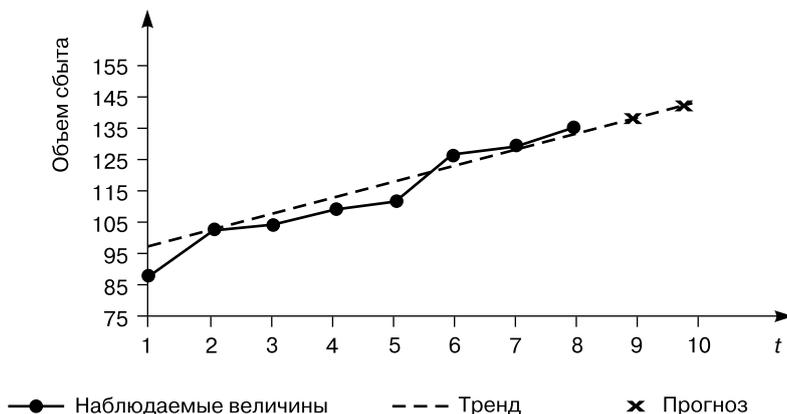


Рис. 10.1. Прогнозирование сбыта посредством экспоненциального сглаживания [Экономика предприятия, 1999, с. 314]

Достоинство метода состоит в том, что он базируется на фактических данных о продажах за предыдущие годы, которые реально имели место.

Однако метод неприемлем для прогнозирования продаж на новых предприятиях, по которым статистика предшествующих лет либо вообще отсутствует, либо содержит несопоставимые данные, для которых невозможно выделить какие-либо закономерности.

2. Метод экспертных оценок

Он опирается на собранные мнения и оценки менеджеров по сбыту относительно объемов продаж каждого товара по каждому из клиентов или секторов рынка. Для прогнозирования количества единичных продаж требуется знать поведение покупателя. Этот метод используется в ситуациях, когда:

- отсутствуют ретроспективные данные о продажах (при создании новой фирмы или выборе нового вида деятельности для уже существующего предприятия);
- существует возможность построения прогноза по отдельному продукту, заказчику или сектору рынка на основе данных о единичных продажах.

3. Прогнозирование по методу безубыточности

Используется для новых предприятий или новых видов деятельности, когда целью является определение и достижение безубыточного уровня производства и продаж, который необходим для получения дохода, обеспечивающего покрытие затрат.

Отметим, что прогнозирование объемов продаж для предприятий малого бизнеса может опираться и на использование **метода бенчмаркинга**. Этот метод основан на наблюдении за результатами деятельности и выявлении лучших методов работы других организаций — аналогичных по размеру предприятий, осуществляющих свой бизнес на исследуемом региональном рынке и выпускающих аналогичную продукцию (услуги).

Для малого бизнеса в сфере услуг (мастерские по ремонту бытовой техники, кафе, мини-прачечные, салоны причесок и т. п.) объектами бенчмаркинга могут служить аналогичные предприятия, функционирующие в рассматриваемом (аналогичном) микрорайоне. Для получения необходимых данных об объемах сбыта объектов бенчмаркинга могут быть использованы методы экспертного интервьюирования работников данного предприятия (менеджеров, торгового/сбытового персонала), а также методы наблюдения и эксперимента, применение которых не требует больших финансовых затрат. Понятно, что полученные данные необходимо верифицировать другими возможными методами (например, методом Дельфи).

Таким образом, для составления достоверного прогноза необходимо учитывать:

- характеристики фактической емкости рынка и уровня спроса (в натуральных и стоимостных показателях);
- основные тенденции рынка (рост, насыщение, спад);
- конкуренцию;
- привычки и предпочтения покупателей;
- уровень безубыточности производства и продаж, который показывает объем продаж, необходимый для выживания предприятия;
- объем продаж, который может обеспечить имеющийся персонал, а также возможности по дополнительному привлечению персонала и расширению площадей для обслуживания клиентов;
- стратегию маркетинга.

На основе анализа фактических объемов продаж и характеристик рыночного спроса на продукцию могут быть разработаны прогнозы ожидаемых объемов продаж продукции (услуг). Построение прогнозов опирается на различные допущения и предположения о развитии событий и влиянии некоторых факторов. Различные сценарии развития событий приводят к получению различных прогнозов. Прогноз продаж рекомендуется разработать для трех альтернативных сценариев развития событий (пессимистического, оптимистического и наиболее вероятного). Как правило, оптимистический прогноз связан с разработкой наступательной стратегии, которая требует гораздо больше финансовых затрат, но реализация которой может привести и к получению большей прибыли. Все дальнейшие расчеты в финансовом разделе бизнес-плана проводятся в первую очередь по наиболее вероятному, реалистичному варианту. Форма представления сценарных прогнозов приведена в табл. 10.1.

Таблица 10.1. Прогноз продаж продукции (услуг) на 200_–200_ гг.

Наименование продукции (услуг)	Сценарии		
	пессимисти- ческий (ед.)	наиболее вероят- ный (ед.)	оптимистический (ед.)
1			
2			
3			
Итого			

Полезно представить прогнозы объемов продаж на 3 последующих года, каждый из них — по периодам (квартал, месяц), чтобы показать ожидаемый рост и влияние такого фактора, как сезонность. Динамику можно изобразить в графическом виде и сопроводить необходимыми пояснениями. Эти прогнозы особенно важны при разработке финансовых планов. Заметим, что **прогнозы должны строиться на реальной основе и выглядеть правдоподобными, чтобы не ставить под сомнение обоснованность всего бизнес-плана.**

Если в бизнес-плане рассматриваются несколько продуктов (услуг), то лучше показать прогнозы объемов продаж по каждому из них. Полезно представить ожидаемые объемы продаж и по группам потребителей. Такие прогнозы сбыта вызовут больше доверия, если они сопровождаются описанием основных предположений и допущений, на которых они были построены (рост доходов населения, правительственная политика, миграция населения и др.).

При разработке прогнозов продаж и поступлений от продаж необходимо учитывать фактор времени и множество других факторов, влияющих на конечный финансовый результат, а именно: время задержки платежей за реализованную продукцию, условия оплаты продукции потребителями (в кредит, с предоплатой и по факту), платежеспособность клиентов и т. п.

Статический метод расчета не позволяет учесть влияние указанных факторов, а потому может быть использован только для проведения приближенных расчетов. Преодолеть этот недостаток позволяют динамические методы имитационного моделирования с использованием аналитических систем (например, Project Expert) и персональных компьютеров. В них поступление выручки от реализации продукции рассматривается как последовательность событий, происходящих во времени.

Для наглядного представления информации по прогнозу продаж продукции и их динамики могут быть использованы таблицы, графики и диаграммы.

На основе прогноза продаж разрабатывается план продаж (табл. 10.2). Он должен быть составлен в помесечной разбивке с учетом фактора сезонности (если таковой имеется), целевой доли рынка, производственных возможностей предприятия, реализуемой стратегии маркетинга и других факторов, которые оказывают существенное влияние на объемы продаж.

При формировании табл. 10.2 необходимо учитывать следующее. Планирование по первому году осуществляется в помесечной разбивке

Таблица 10.2. План продаж продукции на 200__ г.

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1	2	3	4	5	11	12	
1. Изделие (услуга) А, в том числе:										
• объем продаж	ед.									
• цена за ед.	тыс. руб.									
• выручка от продаж	тыс. руб.									
2. Изделие (услуга) В, в том числе:										
.....										
Всего: выручка от продаж	тыс. руб.									

ке, а второй и третий годы более укрупненно — по кварталам и по годам. Чем дальше период планирования, тем менее детально он разрабатывается. Это относится и к другим документам финансового плана (например, план прибылей и убытков, план денежного потока).

На основе плана продаж определяются:

- 1) предполагаемые расходы, связанные с реализацией продукции (услуг) и осуществлением маркетинговых мероприятий;
- 2) предполагаемый объем работ, который закладывается в календарный план проекта и определяет потребность в производственных мощностях, материальных и трудовых ресурсах и организацию их использования.

Итак, в результате разработки данного подраздела на основе собранной ранее информации должны быть определены следующие параметры.

1. Планируемый объем продаж и поступления (выручка) от продаж.
2. Доля рынка (в %).
3. Коэффициенты сезонности сбыта.
4. Уровень цен по каждому виду продукции.

Формирование плана продаж и стратегия маркетинга тесно взаимосвязаны. Следовательно, в процессе проектирования они должны рассматриваться вместе.

10.2. Стратегия маркетинга

Цель данного подраздела — представить стратегию и план маркетинга, показать маркетинговые действия, которые позволят обеспечить достижение поставленных целей (по объему продаж, прибыли и клиентам).

Не следует недооценивать важность хорошо продуманной стратегии и плана маркетинга, ибо без действенных, эффективных маркетинговых усилий в борьбе за потенциального потребителя компании даже с хорошими продуктами и услугами часто терпят неудачу на рынке.

Стратегия маркетинга должна раскрывать следующее.

1. Главные стратегические установки маркетинга на рынке.
2. Комплекс маркетинга:
 - ◆ товар и товарная политика;
 - ◆ цены и политика ценообразования;
 - ◆ продажи и сбытовая политика;
 - ◆ реклама и продвижение.
3. Маркетинговую программу и бюджет маркетинга.

Важно, чтобы план маркетинга, являющийся составной частью бизнес-плана, в итоге занимал не более 3–4 страниц.

В табл. 10.3 представлены ключевые вопросы, которые должны быть отражены при разработке комплекса маркетинга.

Таблица 10.3. Вопросы для разработки комплекса маркетинга

Товар и товарная политика	Цены и политика ценообразования
Комплекс продуктов (услуг) Качество Дизайн Упаковка Техническое обслуживание Сервис Гарантийное обслуживание	Цена продукта (услуги) Метод ценообразования Скидки и условия платежа Формы оплаты Сроки и условия предоставления коммерческого кредита
Продажи и сбытовая политика	Реклама и продвижение
Каналы сбыта География сбыта Время оформления заказа до поставки Запасы Транспорт План мероприятий по сбыту Бюджет маркетинга (инвестиционные затраты, текущие издержки)	Объекты и каналы коммуникации Персональная продажа Политика в отношении торговой марки План маркетинговых мероприятий Бюджет маркетинга (инвестиционные затраты, текущие издержки)

Все составляющие маркетингового комплекса должны рассматриваться как взаимозависимые инструменты и быть связаны между собой для достижения целей маркетинга.

1. **Главные стратегические установки маркетинга** на рынке определяют концепцию маркетинга и его основные цели. Цели и задачи

маркетинга служат основой для последующей разработки конкретной маркетинговой программы по их достижению.

Как известно, маркетинговые цели имеют непосредственное отношение к продажам, прибыли и клиентам. Они определяются для каждого товарного рынка (или отдельного сегмента). Целей не должно быть слишком много, иначе их трудно будет контролировать. Понятно, что не все цели можно выразить количественными показателями. Иногда цели задают некоторые организационные мероприятия, которые необходимо провести (например, осуществить программу переподготовки торгового персонала, провести опрос потребителей и др.).

Цели маркетинга должны быть обоснованны, реалистичны и достижимы, представлены в письменном виде и устанавливаются исходя из текущего положения дел на рынке, возможностей фирмы и имеющегося рыночного спроса. Затем потребуются наметить мероприятия, которые нужно предпринять для достижения поставленных целей.

Цели по продажам отражают не просто пассивный прогноз, а активное заявление о намерениях руководства достичь определенного уровня продаж в будущем. Цели, касающиеся объема продаж в стоимостном выражении, в большей мере соответствуют потребностям финансового учета. Однако стоимостные показатели могут исказить реальную ситуацию, если они не учитывают инфляцию и изменения в структуре ассортимента (за счет изменения доли дорогостоящих товаров) в общем объеме продаж в разные периоды времени. Поэтому наилучшим индикатором эффективности сбытовой деятельности можно считать объемы продаж в натуральных показателях при условии, что можно использовать единые для всех товаров единицы измерения (литры, тонны). Однако для некоторых рынков (например, для рынка страхования) не существует единой приемлемой натуральной единицы измерения.

Доля рынка относится к числу наилучших индикаторов, характеризующих положение компании на рынке относительно конкурентов.

Цели в отношении потребителей являются основанием для разработки стратегии рекламы и коммуникаций.

Основой для разработки стратегии маркетинга служат результаты исследования рынка. Состояние и тенденции развития рынка, характер конкурентной борьбы, имеющиеся у фирмы ресурсы влияют на выбор той или иной стратегии маркетинга:

- стратегии конкуренции (расширение своей доли рынка за счет конкурентов);
- стратегии расширения рынка (создание новых рынков, расширение спроса, интенсификация спроса).

Понятно, что выбранная стратегия маркетинга повлияет на параметры проекта, а потому она должна быть увязана с базовой стратегией проекта.

Каждая стратегия маркетинга использует свой набор методов и инструментов, направлена на решение определенных задач. При разработке стратегии маркетинга необходимо сопоставить маркетинговые цели фирмы и имеющиеся ресурсы, с тем чтобы выбрать направления, наилучшим образом соответствующие и целям и ресурсам.

2. **Товарная политика** опирается на сегментацию рынка и изучение возможностей продукта применительно к каждому сегменту. Она разрабатывается с привязкой к сегментации и должна отвечать на следующие вопросы.

1. Насколько предлагаемые продукты (услуги) отвечают требованиям потребителя (по основным сегментам рынка)?
2. Какова их полезность?
3. В чем состоят преимущества продукции перед продукцией конкурентов?
4. Каково качество продукции и его роль в оценке продукции потребителем?
5. Каково значение сервиса, гарантийного и послепродажного обслуживания и др.?

Если выпускаемая продукция требует сервисного или гарантийного обслуживания, то дополнительно дается описание сервиса, его организация, кадровое обеспечение и ключевые факторы успеха.

Определение характеристик товара и товарной политики является основой для последующей разработки производственной программы и расчета производственных мощностей, определения инвестиционных затрат, производственных и маркетинговых издержек, а также для оценки рыночных рисков при осуществлении маркетинговой стратегии.

Инвестиционный проект оправдан с финансовой точки зрения, если результат его реализации представляет ценность для потребителя, т. е. если продукт может быть продан на рынке. Потенциальный потребитель будет покупать продукт (услугу) только в том случае, если в отличие от аналогичных продуктов конкурентов он обладает уникальными достоинствами, либо имеет меньшую цену, либо более экономичен в эксплуатации и т. д. Выражаясь языком маркетинга, продукт должен нести в себе *уникальное торговое предложение* (USP). В противном случае позиция компании-производителя будет уязвима для атак конкурентов.

Сформулировать уникальное торговое предложение и найти такую рыночную позицию для продукта или компании, которая будет выгодно отличать его (ее) от положения конкурентов, — ключевая задача маркетинга коммуникаций. Клиенты должны быть в состоянии немедленно уловить ту дополнительную выгоду, которую предлагает ваш продукт и которая имеет для них важное значение. Продукт с хорошим рыночным позиционированием точно и прочно «бросает якорь» в умах его потребителей. Он всегда производит особое эмоциональное впечатление на потребителей, когда они думают о продукте. В то же время рыночное позиционирование продукта должно отличать его от продуктов ваших конкурентов. Только тогда потребители будут связывать дополнительную выгоду, предлагаемую продуктом, с названием вашего продукта или компании и купят ваш продукт.

Поскольку позиционирование продукта существенно важно для его успеха на рынке и, следовательно, для долгосрочного успеха бизнеса компании, следует обратить на него особое внимание.

При разработке маркетинговой программы, направленной на достижение желаемой позиции в целевом сегменте, необходимо не только выделить самые перспективные сегменты рынка, но и указать, что может служить основой для их достижения (цена, качество, сервисные услуги, бренд и др.).

3. Цены и политика ценообразования — важный элемент общей стратегии маркетинга. Здесь необходимо дать общую структуру цен и привести соображения, лежащие в ее основе. При определении цены крайне важно учитывать, насколько предлагаемая продукция действительно может заинтересовать потребителя. Целесообразно рассмотреть политику предоставления скидок и корректировки цен, особенности политики ценообразования компании в отличие от ценовой политики основных конкурентов. Можно рассмотреть несколько вариантов ценовой политики, выбрав затем наилучший. Желательно показать влияние ценовой политики на прибыль фирмы. При этом необходимо увязать между собой цену, рынок сбыта и цели по прибыли.

4. Продажи и сбытовая политика — здесь подробно раскрывают выбранные каналы сбыта, организацию и развитие сбытовых сетей, формирование сбытового персонала, используемые способы доставки и продажи товара.

К числу важных элементов комплекса сбыта относятся: условия поставки (сроки поставки, транспортные средства, оптимизация транспортных маршрутов, организация складов), контроль запасов, сохранность товара при транспортировке.

Выбор каналов сбыта оказывает существенное влияние на прибыльность проекта. Установление скидок для оптовых и розничных продавцов необходимо, чтобы продукт был включен в их сбытовые программы. При этом важно выявить те факторы, которые способствуют успеху сбытовой политики, определить ее преимущества и недостатки. Они могут быть связаны как с набором и тренингом персонала, так и с системой вознаграждения сбытовых агентов.

Необходимо разработать программу, отражающую основные виды деятельности по сбыту, а также используемые измерители для контроля и оценки достигнутых результатов.

5. Реклама и продвижение раскрывают выбранные фирмой методы привлечения внимания покупателей к товару. Здесь следует определить комплекс мероприятий по продвижению продукта и достижению запланированного объема продаж, а также оценить затраты на эти мероприятия. Могут быть использованы различные инструменты продвижения:

- реклама;
- целевая коммуникация;
- персональные продажи и их разновидности (продажи по телефону, по почте);
- стимулирование продаж (презентации на ярмарках, бесплатная раздача образцов продукции и др.);
- политика использования торговой марки.

Детальный комплекс рекламы и продвижения будет определяться во время внедрения проекта. Однако предварительная оценка затрат на мероприятия рекламы и продвижения должна быть определена, что важно для последующего финансового планирования. Определяются мероприятия по рекламе и продвижению, а также рассчитываются необходимые затраты на их проведение.

6. Маркетинговая программа. Разрабатываемая маркетинговая программа и мероприятия по ее реализации должны быть достаточно конкретными и давать надежные ориентиры для принятия решений в течение всего планового периода. Программа маркетинга включает в себя детальное описание основных этапов, которые должны быть пройдены, необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых), сроков проведения мероприятий и распределение обязанностей между ответственными исполнителями. При разработке плана маркетинга желательно проработать штатное расписание, затраты на рекламу и сервисное обслуживание, а также сравнить общие затраты с размерами сбыта и

ожидаемой прибылью. Все мероприятия, предусмотренные планом маркетинга, должны иметь своих исполнителей, отвечающих за их осуществление.

Сопоставление выбранной маркетинговой программы и поставленных целей позволяет определить, способствует ли она достижению целей.

7. Издержки на маркетинг. Детальная проработка плана маркетинга позволяет оценить затраты на его реализацию. Эти оценки используются для разработки финансового раздела бизнес-плана.

Необходимо заметить, что в условиях рынка эти затраты по величине порой могут превышать производственные издержки. Некоторые российские предприятия зачастую не имеют большого опыта, а потому недостаточно внимания уделяют проблеме продвижения товара на рынок и стимулирования продаж. Следствием этого выступает платежный кризис, одной из причин которого является отсутствие стратегии продвижения товара на рынок и развитой дистрибьюторской сети. Поэтому для обеспечения запланированного объема сбыта необходимо планировать затраты на продвижение товара на рынок.

Планирование затрат на маркетинг включает все компоненты издержек, связанные с маркетинговой деятельностью. Как правило, выделяют прямые (переменные) издержки на маркетинг и косвенные (постоянные) маркетинговые издержки. В составе общих маркетинговых затрат (на рекламу, продвижение товара на рынок) учитываются как текущие регулярные, так и разовые затраты, осуществляемые в расчетный период в соответствии с планом по маркетингу.

Разрабатывая маркетинговую стратегию, необходимо составить план мероприятий, увязать его с планом продаж и проанализировать издержки на их проведение. Стратегия, цены на продукцию и затраты на сбыт зависят от того, каким путем предприятие намерено продавать продукцию конечному потребителю (самостоятельно, через дилеров и агентов по сбыту). Затраты на маркетинг должны быть запланированы с учетом тенденции изменения затрат.

В заключение отметим, что важным требованием к оформлению плана маркетинга является краткость и ясность изложения его основных положений. Для того чтобы план маркетинга выглядел более убедительно, необходимо включить в него достаточное количество фактического материала. Эффективным средством наглядного представления информации могут служить диаграммы, графики, таблицы и др. Однако не следует также и перегружать его избыточной информацией, которая может быть размещена в приложении.

8. Контроль за ходом выполнения плана маркетинга. План маркетинга на действующем предприятии служит ориентиром для принятия всех текущих решений. Поэтому в процессе его разработки должна быть продумана надежная система контроля за ходом выполнения плана. Она предполагает ежемесячное отслеживание конкретных показателей (объемов продаж по видам продукции и регионам и др.) и своевременное внесение корректировок с учетом изменения ситуации на рынке.

Гибкая и своевременная корректировка планов имеет исключительное важное значение, поскольку, как бы ни был хорошо продуман план, жизнь обязательно вносит свои коррективы.

К числу возможных причин невыполнения плана маркетинга относятся:

- 1) поверхностное и неконкретное составление плана маркетинга без четкой проработки его целей и задач;
- 2) неадекватный анализ текущей ситуации (в отрасли и в компании);
- 3) выбор недостижимых целей;
- 4) непредвиденные действия конкурентов или форс-мажорные обстоятельства;
- 5) неспособность фирмы обеспечить нужный объем производства и отставание производственной программы от сбытовой.

Итак, план маркетинга по праву считается важнейшим фактором успеха фирмы на рынке. Он должен показать стратегию маркетинга на ближайший период и на более отдаленную перспективу. Необходимо тщательно ее продумать и убедиться в ее достоверности.

Заметим, что всегда существует риск утечки коммерческих секретов вследствие раскрытия конфиденциальной информации в плане маркетинга. Поэтому при подготовке данного подраздела следует соблюсти грань между конфиденциальностью информации и убеждением читателя бизнес-плана в компетентности и профессионализме команды, реализующей проект.

Пример 10.1 иллюстрирует отдельные фрагменты плана маркетинга, что позволяет составить представление о его структуре и содержании.

Пример 10.1. Бизнес-план: раздел «План маркетинга»

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Текущее положение

На сегодняшний день позиции «Группы ЛСР» на кирпичном рынке таковы (кратко).

1. Доля на рынке потребления — 53%.
2. Доля на рынке строительного пустотелого кирпича — 69%.
3. Доля на рынке строительного полнотелого кирпича — 72%.
4. Доля на рынке лицевого кирпича — 44%.
5. Доля на рынке поризованной керамики — 16%.
6. Основной ассортимент — строительный кирпич.
7. Объем выпуска — 173,7 млн шт. кирпича в год.

Позиции после запуска нового завода

Планируемые показатели «Группы ЛСР» на кирпичном рынке к 2009 г. (кратко):

1. Средняя доля на рынке потребления — не ниже 50%.
2. Основной ассортимент — лицевой кирпич и поризованный камень.

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Позиционирование

Предполагается, что позиционироваться новый завод будет как самый высокотехнологичный и современный завод в Европе, предлагающий кирпич самого высокого качества в России.

Ассортиментная политика

Цвет

В основе ассортиментной политики будет лежать производственная возможность производить самый высококачественный кирпич в России. Также немаловажным является возможность производить цветной кирпич различных оттенков. Соответственно в предлагаемом ассортименте будет преобладать наиболее рентабельный вид продукции — цветной кирпич, который будет составлять 70% от общего объема выпуска продукции.

Фаска

Является неотъемлемой характеристикой современного качественного кирпича. Она улучшает внешний вид кирпичной кладки, способствует сохранности лицевой поверхности при перевозке и хранении.

Вес

Выбор веса кирпича в пределах 2,0–2,3 кг является оптимальным. По мнению строительных организаций, уменьшение веса кирпича, приводящее к увеличению цены, не будет оправданным, так как случаи, когда нагрузку можно было бы сократить за счет именно лицевого кирпича, редки.

Ценовая политика

С учетом высокого качества выпускаемого кирпича цена на изделия нового завода будет на 10% выше, чем на существующую аналогичную продукцию.

Для того чтобы потребители охотно использовали кирпич различных марок, необходима достаточная дифференциация стоимости кирпича по маркам (5–10% по смежным маркам). Это позволит удовлетворить спрос в разных сегментах рынка и заработать дополнительную прибыль при продаже высокомарочного кирпича.

Политика распределения

Предполагается, что продукция нового завода будет реализовываться, главным образом, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области — 70%, а также в Москве и Московской области — 20% и в других регионах — 10%.

Объемы производства предусматривают поставки за пределы Санкт-Петербурга и Ленинградской области около 50% полнотелого лицевого кирпича и 30% белого и цветного лицевого кирпича.

Политика продвижения

С учетом ограниченного круга ключевых потребителей — строительных компаний и важного звена участников строительного процесса — проектных организаций, в качестве основного метода продвижения необходимо использовать прямую рекламу на интересующие целевые группы. Для этого можно использовать:

- семинары, посвященные продукции нового завода;
- рассылки рекламных материалов о новом заводе и рекламно-технической документации по продукции завода;
- подготовку рекламно-информационных статей, посвященных продукции нового завода, в специальных строительных изданиях местного и российского значения.

При этом немаловажным фактором будет являться создание образа компании, соответствующего принятому позиционированию, для чего эффективно использовать средства PR — создание необходимого общественного мнения.

СТРАТЕГИЯ СБЫТА

Управление сбытом будет осуществляться через созданную в 2002 г. единую службу сбыта ЗАО «Керамика».

Важным для ЗАО «Керамика» будет обеспечить наличие продукции нового завода на строительных базах для ее реализации частным застройщикам и мелким строительным подрядчикам.

План продаж

Предполагается, что в первый год запуска оборудования (2005 г.) новый завод сможет выпустить 54 млн шт. кирпича, из них 43 млн шт. — лицевого пустотелого, 6 млн шт. — строительного и 5 млн шт. — лицевого полнотелого. Начиная со второго года действия (2006 г.) и далее — 75 млн шт. кирпича, из них 60 млн шт. — пустотелого, 8 млн шт. — строительного и 7 млн шт. — лицевого полнотелого.

Основные термины

Прогноз продаж, план продаж, методы прогнозирования продаж, маркетинговая программа и бюджет маркетинга.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные составляющие плана маркетинга?
2. В чем, по вашему мнению, состоит различие между маркетинговым планом и маркетинговой стратегией?
3. В чем состоит различие между прогнозом продаж и планом продаж?
4. Назовите известные вам методы прогнозирования продаж, их достоинства и недостатки. В каких ситуациях целесообразно использовать каждый из методов?

5. Что необходимо учитывать для составления достоверного прогноза продаж?
6. Какие альтернативные сценарии рекомендуется разрабатывать при формировании прогноза продаж?
7. Что необходимо учитывать при формировании плана продаж?
8. Что должно быть отражено при описании стратегии маркетинга?
9. Что должна содержать в себе маркетинговая программа и какие виды издержек необходимо учитывать на ее реализацию?
10. Каковы возможные причины невыполнения плана маркетинга?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 11

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА¹

- 11.1. Описание местоположения
- 11.2. Производственный процесс и его обеспечение
- 11.3. Инвестиционные затраты
- 11.4. Производственные затраты
- 11.5. Операционные конкурентные преимущества

Цель данного раздела — представить разработанную стратегию производства продуктов (услуг), показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки.

Любой потенциальный читатель (инвестор или др.) бизнес-плана вправе задать вопросы: «Как будет произведена та продукция (услуги), которую вы собираетесь предложить рынку? Насколько обеспечен рост объемов продаж, который предусмотрен в бизнес-плане?» Ответ на эти вопросы должен дать производственный план.

Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности выполнения бизнес-плана. Бизнес-план рассматривает операционную деятельность (по производству, оказанию услуг) как средство для достижения целей предприятия. Поэтому в данном разделе необходимо показать, как производственная деятельность будет способствовать достижению поставленных целей.

Важные задачи данного раздела — определить производственные затраты, необходимые для изготовления продукции (услуг), а также требуемый объем инвестиций.

¹ Такое название раздела чаще всего используется в российских источниках, что в большей мере соответствует специфике бизнеса в сфере производства. Другое название этого раздела «Операционный план» (Operations), которое можно встретить в зарубежных источниках (например, в рекомендациях по бизнес-плану консалтинговой компании *Ernst & Young*), на наш взгляд, более универсально, поскольку отражает суть и основное содержание этого раздела независимо от специфики выбранного вида бизнеса.

Значимость содержания этого раздела и степень детализации его разработки зависят от ряда факторов.

Во-первых, они определяются выбранным видом деятельности. Если речь идет о производственной деятельности, то описание производства и используемой технологии в бизнес-плане сами по себе могут быть достаточно сложны, а потому будут требовать особого внимания. В бизнес-плане, связанном с коммерческой деятельностью или сферой услуг, этот раздел, как правило, может и не отличаться особой сложностью и детальностью рассмотрения. Для предприятия, занимающегося торговлей, содержание раздела должно раскрывать вопросы закупки товара, особенности его доставки и хранения, описывать системы управления запасами на складе и др. Для предприятия, ориентированного на оказание услуг, речь должна идти о способах предоставления услуг, требуемом оборудовании и технологии обслуживания клиентов, оценке качества услуг и т. д. Несомненно, что этот раздел будет более сложным и важным для производственного бизнеса, чем для бизнеса в сфере торговли или в сфере обслуживания потребителей.

Во-вторых, они зависят от цели использования бизнес-плана, поскольку уровень детализации должен соответствовать специфическим потребностям пользователей бизнес-плана. Если бизнес-план предназначен для внутренних целей (планирования и управления бизнесом), то этот раздел должен отражать достаточно подробный план производственной деятельности. Это позволит руководителям заранее выявить, обсудить и решить многие проблемы до того, как они реально возникнут на практике. Если же бизнес-план предназначен для ознакомления с ним инвесторов и решения вопроса о финансировании проекта, то содержание этого раздела должно быть, по возможности, изложено достаточно кратко, ясно и просто.

Могут возникнуть определенные трудности, связанные с поиском компромисса между реальной сложностью производственных процессов и необходимой степенью простоты и понятности их описания. Поэтому в рассматриваемом случае в разделе необходимо изложить лишь самое основное, а все детали вынести в приложение. Излишняя детализация только затруднит понимание и усложнит восприятие бизнес-плана в целом, что может отрицательно сказаться на итоговых результатах его рассмотрения.

Таким образом, необходимо удостовериться, что выбранный вами уровень детализации соответствует специфическим потребностям пользователей вашего бизнес-плана.

11.1. Описание местоположения

Этот подраздел должен показать, насколько удачно выбрано место расположения предприятия, исходя из близости к рынку, поставщикам сырья и материалов, доступности транспортных магистралей и рабочей силы. Поэтому требуется дать описание выбора географического места размещения предприятия.

При этом необходимо дать разъяснения относительно:

- транспортных схем (наличие подъездных путей, близость или удаленность автомобильных, железнодорожных и других транспортных магистралей);
- коммуникационных сетей (линий электропередач, воды, газа, сточных вод и выбросов);
- оценки потребностей дополнительного вложения денег в развитие инфраструктуры (теплосети, водопровода, канализации) при реализации проекта и степени удаленности от основных поставщиков сырья и материалов, а также от потребителей.

Выбор месторасположения предприятия относится к числу важных решений и зависит от вида деятельности самого предприятия. В случае создания нового промышленного предприятия вопрос, посвященный размещению будущего производства (местоположению объекта инвестирования), должен быть проработан достаточно детально. Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду. При этом в первую очередь обращают внимание на факторы, влияющие на выбор местоположения (условия аренды, наличие складских помещений, близость транспортных магистралей, близость источников сырья, основных заказчиков, поставщиков и др.).

Для предприятий сферы торговли, сервиса или общественного питания вопрос о выборе местоположения также требует предварительного тщательного изучения. Необходимо учитывать такие важные факторы, как пешеходные и транспортные потоки, наличие стоянки для машин, условия аренды, конкурентное окружение, наличие подъездных путей и др.

11.2. Производственный процесс и его обеспечение

Ключевые вопросы, которые должны раскрываться в этом подразделе, представлены в вопроснике 11.1. Рассмотрим рекомендации по их разработке.

Вопросник 11.1. Производственный процесс

1. Каковы основные технологические операции производственного процесса (по производству продукта, предоставлению услуг)?
2. Какие операции будут выполняться самостоятельно, а какие будут переданы на субконтракт?
3. Какое производственное оборудование требуется закупить (арендовать) в первую очередь, а какое понадобится в будущем?
4. Каков необходимый объем первоначальных инвестиций?
5. Каков должен быть план производства и какой должна быть производственная программа для реализации плана продаж?
6. У кого и на каких условиях будет закупаться сырье? Какова репутация поставщиков?
7. Какова потребность в производственных ресурсах и какова оценка производственных затрат?
8. Каковы операционные конкурентные преимущества компании?

Для краткого описания производственного процесса и его основных технологических операций необходимо показать, какие технологические операции лежат в основе процесса изготовления продукции (оказания услуг). Задача состоит в том, чтобы описание сложного производственного процесса сделать понятным и для тех, кто не обладает специальными техническими познаниями.

Отметим, что общая схема организации производственного процесса должна отражать:

- производственные операции;
- производственные потоки (движение сырья и материалов, промежуточных и конечных продуктов).

Основные технологические операции укрупненно могут быть представлены в табличной форме (табл. 11.1).

Показатель нормы выработки (B_n) выражается в натуральном измерении количеством единиц продукции (работ, операций), производимых за определенную единицу времени, по формуле:

$$B_n = \frac{\Phi_c \times P}{t_n},$$

где Φ_c — продолжительность периода времени, на которое предусматривается установить норму выработки (обычно час, смена, декада, месяц), ч, мин; P — количество работников (рабочих), участвующих

Таблица 11.1. Характеристика производственного процесса

№ п/п	Наименование выполняемых работ/ операций	Наименование используемого оборудования	«Входной поток» сырья, материалов и др.	«Выходной поток» конечных/промежуточных продуктов	Кол-во занятых работников, чел.	Нормы времени на выполнение работ/ операций, чел./ч, чел./мин	Нормы выработки в ед. времени, шт./ч	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.1. Работа А							
	1.2. Работа В							
	1.3. Работа С							
2	... и т. д.							
	ВСЕГО							

в выполнении рассматриваемой работы (операции); t_{ii} — норма времени на выполнение работы или операции, чел./ч (чел./мин).

По тем операциям, которые будут выполняться силами самого предприятия, необходимо представить краткие сведения о характеристиках производственного процесса. Если выполнение некоторых операций или изготовление отдельных деталей предполагается поручить субподрядчикам (передать на аутсорсинг), то необходимо пояснить, что именно и почему. Требуется показать, каким образом это отразится на результатах (к примеру, в виде экономии затрат, уменьшения длительности технологического цикла, повышения качества продукции или услуг и т. д.). Желательно указать основные сведения о субподрядчиках (название фирмы, причину ее выбора, цены и информацию о ранее заключенных контрактах). Для уже существующего производственного процесса требуется дать его описание с указанием узких мест и путей их преодоления.

После проведения расчетов целесообразно провести анализ данных табл. 11.1 с целью выявления возможностей оптимизации загрузки оборудования и численности используемого персонала по каждой технологической операции, а также возможности параллельного выполнения отдельных работ (операций). Это позволит читающему бизнес-план понять, имеются ли незагруженные мощности и сможет ли предприятие в случае необходимости легко увеличить объем производства и продажи продукции (сверх того, что предусмотрено прогнозом и планом продаж).

Здесь же необходимо описать предполагаемый сменный режим и график работы оборудования, его *производственную мощность*¹.

Для расчета производственной мощности применяют два метода: по производительности оборудования (для непрерывного производства) и по трудоемкости изготовления продукции (в дискретном производстве).

Для подробного ознакомления с методами оценки производственной мощности предприятия можно обратиться к работе [Ильин, 2003].

Требуется дать пояснения о производственных мощностях и других лимитирующих факторах, которые могут выступать ограничениями при наращивании объемов производства и сбыта продукции. Важно также предусмотреть потребность в дополнительном оборудовании и соответственно в дополнительном финансировании в случае роста объемов производства продукции.

План производства продукции (производственная программа) определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. При этом устанавливаются: необходимые объемы планируемых поставок продукции в натуральном и стоимостном выражении в определенные периоды времени, запасы готовой продукции на складах предприятия и ожидаемые потери (в случае их неизбежности). Ассортимент и объемы производства определяются исходя из требований рынка и предлагаемой стратегии маркетинга.

Плановый объем производства по каждому виду продукции (в натуральном и стоимостном выражении) можно рассчитать с использованием балансового метода:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{реал}} + (O_{\text{кон}} - O_{\text{нач}}),$$

где $V_{\text{пр}}$ — объем производства продукции в плановом периоде; $V_{\text{реал}}$ — объем реализации продукции в плановом периоде; $O_{\text{нач}}$, $O_{\text{кон}}$ — остатки

¹ *Производственная мощность предприятия* — максимально возможный выпуск продукции (в определенной номенклатуре и ассортименте или объем добычи и переработки сырья), которая может быть изготовлена в течение определенного периода времени (обычно за год). Различают: *достижимая производственная мощность* — это количество единиц продукции, произведенное в течение одного года при нормальных условиях работы оборудования и технических условиях на предприятии (нормальных перерывах и выходных, техническом обслуживании и ремонте, требуемой сменности работы и т. д.); *номинальная производственная мощность* — это технически достижимая мощность, которая соответствует установленной мощности оборудования, гарантируемой его поставщиком [Методические рекомендации, 2000, с. 235].

готовой продукции на складе на начало и конец планового периода соответственно.

Необходимость создания некоторого запаса продукции на складе возникает вследствие колебаний рыночного спроса, а также с целью обеспечения гарантийного обслуживания и замены бракованной продукции. Величина запасов продукции зависит от конкретного производства, его отраслевой специфики и состояния рынка. Зачастую объем запасов продукции определяют в виде доли (%) от планируемого объема продаж.

Планирование объемов производства продукции осуществляется для каждого расчетного периода времени (месяца, квартала, года), причем выбор шага планирования (расчетного периода) должен соответствовать выбранному шагу в плане сбыта.

Производственная программа выступает основой для согласования объема продаж с производственной мощностью предприятия в планируемом периоде. Очевидно, что для любого планового периода коэффициент использования производственной мощности не должен превышать 100%, в противном случае для выполнения производственной программы потребуется либо увеличить производственную мощность, либо уменьшить планируемый объем продаж.

После достижения баланса между планом производства и производственной мощностью необходимо дать его экономическую оценку. Для этого на основе анализа безубыточности проверяется, как соотносится планируемый объем производства с точкой безубыточности. С этой целью проводится укрупненный расчет постоянных и переменных издержек, определяется критический объем продаж (точка безубыточности), с которым сравнивается планируемый объем производства. Метод анализа безубыточности подробнее будет дан в разделе IV (тема 16, подраздел 16.1).

Система управления качеством продукции. Продукция (услуги) может только тогда быть конкурентоспособной на рынке, если она соответствует требованиям качества. Поэтому здесь необходимо указать, на каких стадиях производственного цикла и каким образом будет осуществляться контроль качества продукции, каковы затраты на его обеспечение. При необходимости указывается и предполагаемый процент брака.

Характеристика транспорта и транспортных систем включает в себя состояние подъездных путей, подвижного состава, объемов внутренних и внешних перевозок, близость или удаленность от транспортных магистралей. Следует дать общее описание возможностей предприятия

тия по доставке продукта потребителю, а также указать операции по доставке, которые будут переданы на субконтракт.

Таким образом, необходимо тщательно продумать и оценить потребность в основном и дополнительном оборудовании, которая непосредственно влияет на размер *капитальных вложений*¹.

Вместе с выбором технологии определяются возможные источники и способы ее получения (покупка лицензии или приобретение технологии, определение сроков и условий контракта на приобретение и передачу технологии). Поэтому здесь необходимо оценить также расходы на приобретение технологии и связанных с ней технических услуг.

Воздействие на экологию и окружающую среду необходимо учитывать уже при выборе технологии. Важно определить опасные для экологии производственные процессы и описать мероприятия по уменьшению их воздействия на окружающую среду. Необходимо описать меры по осуществлению контроля за загрязнением воздуха, воды и т. д.

Сведения о формах правовой защиты продукта (патентах, лицензиях, товарных знаках и др.). Эти сведения в бизнес-плане могут и отсутствовать. Однако привлекательность бизнеса существенно возрастает, если были предприняты или предпринимаются попытки обеспечить подобную правовую защиту.

11.3. Инвестиционные затраты

Объектом инвестирования может выступать как вновь создаваемое, так и уже существующее предприятие (или его обособленное подразделение как бизнес-единица). В ходе инвестирования формируется его имущественный потенциал. Поэтому здесь необходимо дать описание создаваемого имущества, его основных характеристик и рассчитать потребность в инвестициях. При этом оцениваются инвестиционные затраты по всем основным составляющим активов предприятия:

- основные средства;
- оборотные активы;
- нематериальные активы.

¹ Под *капитальными вложениями* понимают инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, транспорта, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты [Методические рекомендации, 2000, с. 106].

Оценка *общих инвестиционных затрат* равна суммарной потребности в инвестициях на создание предприятия (инвестиционные затраты на *основные средства* и *предпроизводственные расходы*) и потребности в инвестициях для текущей деятельности (*оборотные активы*, необходимые для формирования начальных товарно-материальных запасов, и др.).

Предпроизводственные расходы связаны с расходами по созданию нового предприятия (государственная регистрация, изготовление печати, открытие счета в банке, получение необходимых лицензий и сертификатов), по проведению подготовительных исследований (ТЭО, функциональные исследования), а также включают предпроизводственные маркетинговые издержки, расходы по продвижению, созданию сбытовой сети, расходы на обучение персонала и т. п.

Инвестиционные затраты на основные средства

В ходе разработки бизнес-плана необходимо рассмотреть потребность и оценить предполагаемые инвестиционные затраты на следующие виды основных средств:

- здания и сооружения (производственные, складские, административные);
- машины и оборудование (основное производственное оборудование, вспомогательное оборудование, офисное оборудование (мебель, оргтехника) и другое оборудование);
- транспортные средства.

Сведения, характеризующие потребность проекта в помещениях, могут быть собраны воедино и представлены в табличной форме (табл. 11.2).

Таблица 11.2. Характеристика зданий и сооружений

№ п/п	Наименование помещения	Площадь (кв. м)	Условия получения	Стоимость (тыс. руб.)	Период получения (с__ мес.)
1	2	3	4	5	6
1	Производственные помещения				
2	Складские помещения				
3	Административные помещения				
	Всего				

Данные по перечню необходимого основного и вспомогательного оборудования, автотранспорта для проекта, а также сведения по пред-

полагаемому способу получения (покупка, аренда, лизинг) необходимо собрать и представить в табличной форме (табл. 11.3). Заметим, что стоимость оборудования включает в себя стоимость приобретения, затраты на доставку и монтаж оборудования.

Таблица 11.3. Перечень необходимого оборудования

№ п/п	Наименование	Кол-во ед.	Способ получения	Стоимость, тыс. руб.		Период получения (с_мес.)
				(без НДС)	(вкл. НДС)	
1	2	3	4	5	6	7
1	Основное оборудование					
2	Вспомогательное оборудование					
3	Технологии					
4	Транспортные средства					
5	Офисное оборудование, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • мебель • оргтехника 					
	Всего					

Суммарная оценка инвестиционных затрат определяется методом прямого счета на основе оценок затрат на покупку машин и оборудования, технологий, выполнение необходимых работ по гражданскому строительству зданий и сооружений. Характер последних определяется спецификой проекта и требуемыми сооружениями. Предварительная оценка инвестиционных затрат на основные средства проводится на основе карты технологического процесса и должна быть тщательно рассмотрена, особенно в отношении надбавок на непредвиденные работы.

Инструментарий

В мировой и отечественной практике для оценки инвестиционных затрат используют несколько методов [Беренс, 1995].

1. Метод экспоненциальной оценки издержек

Метод основывается на использовании данных об оценках затрат прошлого периода на аналогичные типы предприятий или оборудования, отличающихся по размерам и мощности, и применении экспоненциальных коэффициентов издержек. Важно помнить, что экспоненциальные коэффициенты действительны только в том случае, если тех-

нические рамки проекта и технологии аналогичны. В противном случае предел погрешности оценок затрат может быть больше, чем их требуемая надежность.

2. Метод факторной оценки

Оценка полных издержек на основе этого метода состоит в определении затрат на основное оборудование предприятия и последующем суммировании с затратами на вспомогательное оборудование, которые определяются на основе коэффициентов затрат для вспомогательного оборудования.

Например, если стоимость основного оборудования оценивается в \$20 тыс., то затраты на его монтаж на участке, на трубопроводы, а также на приборное и электрическое оборудование могут оцениваться в 32%, или \$6400. Соответствующие коэффициенты зависят от вида вспомогательного оборудования.

Метод факторной оценки можно применять на этапе проведения предварительных расчетов при условии, что имеются подходящие и скорректированные данные прошлых периодов.

3. Метод оценки, основанный на полном расчете инвестиционных затрат

Наиболее точная оценка инвестиционных затрат базируется на подробном и полном расчете затрат по каждому компоненту проекта. Для этого нужно получить конкурентные расценки на основное оборудование, машины, проведение монтажных работ, работ по строительству и т. д. Общая оценка инвестиционных затрат определяется методом прямого счета.

Пример расчета капитальных вложений из реального бизнес-плана, связанных с приобретением оборудования и сопутствующими приобретению расходами, приведен в примере 11.1.

Пример 11.1. Бизнес-план: расчет капитальных вложений по проекту

Основные суммы капитальных вложений связаны с приобретением оборудования и сопутствующими расходами

Капитальные вложения, € тыс.

Статья расходов	Сумма
Экспертиза существующих основных средств	27
Технические условия, функции заказчика, согласования	458
Проектные работы	460

Статья расходов	Сумма
Строительно-монтажные работы	5317
Оборудование, в том числе:	13 460
• импортные поставки;	9000
• местные поставки	3000
• инжиниринг	192
• монтаж	1268
Упаковка и доставка оборудования	670
Непредвиденные расходы	1250
Таможенная пошлина	630
Услуги по выбору поставщика оборудования	300
Итого без НДС	22 572
НДС	4388
Итого с НДС	26 960

В сумме капитальных вложений не учитываются расходы, связанные с приобретением участка земли, на котором располагается существующее незавершенное строительство мощностей завода «Морандо». Данные вложения составили \$1,45 млн при оценочной стоимости приобретенного незавершенного завода около €15 млн.

Таможенная пошлина рассчитывается в размере 7% от стоимости оборудования без НДС.

Инвестиционные затраты на оборотные средства

Потребность предприятия в *инвестициях на оборотные средства* ($I_{\text{обор}}$) может быть определена по формуле:

$$I_{\text{обор}} = \text{НОС}_{\text{дн}} \times T_{\text{об}} + \text{ОДС} + \text{ДЗ},$$

где $\text{НОС}_{\text{дн}}$ — норматив оборотных средств, который определяет сред-недневную потребность предприятия в оборотных средствах (сырье, материалах, топливе, комплектующих и полуфабрикатах); $T_{\text{об}}$ — норма запаса оборотных средств (в днях), включает в себя суммарно: время поставки (транспортный запас), среднее время на закупку у поставщика или период оборота (текущий складской запас) — гарантийный (страховой) запас; ОДС — необходимый минимальный (нормативный) остаток денежных средств на расчетном счете, который должен обеспечить предприятию возможность осуществлять платежи без дополнительного притока денежных средств; ДЗ — краткосрочная дебиторская задолженность.

Остаток денежных средств на расчетном счете определяется в ходе моделирования плана денежного потока. Его можно рассчитать умно-

жением средневзвешенной потребности предприятия в осуществлении выплат по текущим затратам (включая НДС) на норматив в днях (обычно от 3 до 7 дней).

Заметим, что величина оборотных средств, предоставляемая в виде коммерческого кредита покупателям (краткосрочная дебиторская задолженность, ДЗ), рассчитывается путем умножения стоимости средневзвешенного выпуска продукции на длительность предоставляемой покупателю отсрочки по оплате (в днях), которая определяется при разработке плана маркетинга.

В заключение необходимо отметить, что реалистичность оценки инвестиционных издержек является основой для последующей оценки эффективности инвестиционного проекта, поэтому необходимо тщательно проверить все статьи затрат, которые могут оказать существенное влияние на финансовую осуществимость проекта. В случае получения сомнительных оценок необходимо проверить их из других источников информации.

11.4. Производственные затраты

Производственные затраты на трудовые ресурсы

Требуется определить потребности проекта в трудовых ресурсах (основной и вспомогательный производственный персонал, а также инженерно-технический персонал), а также дать описание требований, предъявляемых к их квалификации, и необходимых условий труда.

Инструментарий

Для определения заработной платы производственного персонала (табл. 11.4) предполагается выполнение ряда промежуточных расчетов.

Численность и состав производственных рабочих переносятся из табл. 11.1.

Численность основных рабочих ($Ч_{\text{осн}}$) может быть также определена путем укрупненного расчета на основе данных о запланированном объеме производства продукции ($ОП_{\text{пл}}$) и плановых норм выработки той же продукции на одного работника ($В_{\text{пл}}$):

$$Ч_{\text{осн}} = \frac{ОП_{\text{пл}}}{В_{\text{пл}}}.$$

Численность вспомогательных рабочих рассчитывается по количеству рабочих мест (с учетом числа смен в сутки) или в соответствии

Таблица 11.4. Заработная плата производственного персонала

№ п/п	Наименование	Кол-во, чел.	Повременная оплата труда (месячная зарплата, тыс. руб./мес.	Сдельная оплата труда, тыс. руб.		ФОТ, тыс. руб./мес.	Периодичность и период выплат с ___ по ___
				база	норматив		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Основные производственные рабочие						
2	Вспомогательный персонал						
3	Инженерно-технический персонал						
4	Другой обслуживающий персонал						
5	Работники охраны						
	Итого						

с установленными нормами обслуживания (оборудования, рабочих мест, помещений).

При необходимости в соответствии с особенностями производства определяют численность инженерно-технических работников (ИТР) и другого обслуживающего персонала, которую во многих случаях можно определить аналогично численности вспомогательных рабочих, т. е. в соответствии с установленными нормами обслуживания. Численность работников охраны определяется в зависимости от числа постов и принятого режима работы.

В качестве **основных форм оплаты труда** установлены: **повременная и сдельная**.

Виды повременной оплаты труда [Стрекалова, Копейкин, 2004]:

- простая повременная или поденная (тариф × отработанное время);
- повременно-премиальная (месячная зарплата + премия).

Виды сдельной оплаты труда [Стрекалова, Копейкин, 2004]:

- простая сдельная (расценка × число единиц продукции);
- сдельно-прогрессивная (расценка на сверхплановую продукцию выше, чем на плановую);

- сдельно-премиальная (прямая сдельная + премия);
- косвенная сдельная (оплата труда зависит от отработанного времени и результатов труда обслуживаемых работников);
- аккордная (оплата за весь объем работ).

При *повременной заработной плате* оплата труда работника, как правило, производится исходя из проработанного времени, квалификации, а также установленной схемы должностных окладов.

Планирование фонда оплаты труда (ФОТ) по методу средней заработной платы состоит в определении планового фонда оплаты труда (см. столбец 7 табл. 11.4) путем умножения плановой численности по категориям работников (см. столбец 3 табл. 11.4) на планируемый размер среднемесячного оклада для каждой штатной единицы (должности) работников данной категории (см. столбец 4 табл. 11.4). На основе этого метода определяется фонд оплаты труда инженерно-технических работников и служащих, вспомогательных рабочих, обслуживающего персонала и других категорий работников, работающих на основе повременной системы оплаты труда.

Для основных производственных рабочих рекомендуется использовать сдельную форму оплаты труда. При *сдельной форме оплаты труда* планирование ФОТ осуществляется на основе нормативного метода. Именно его используют большинство фирм в странах с развитой рыночной экономикой. В этом случае для производственных рабочих и для других категорий работников при сдельной оплате труда в столбце 5 табл. 11.4 необходимо указать базу для начисления заработной платы (например, планируемый объем выпуска продукции за расчетный период в стоимостном (трудовом) выражении). Тогда столбец 6 табл. 11.4 должен отражать используемый плановый норматив заработной платы: один рубль (нормо-час) на единицу объема продукции. Данные столбца 7 табл. 11.4 определяются расчетным путем как произведение базы и норматива (см. столбцы 5 и 6 табл. 11.4 соответственно).

Столбец 8 табл. 11.4 отражает периодичность выплат заработной платы (ежемесячно, ежеквартально, раз в год) и продолжительность периода выплат в соответствии с графиком работ по проекту (месяц начала и конца выплат).

В условиях дефицита или отсутствия работников требуемых профессий или квалификации следует предусмотреть меры по привлечению работников из других регионов либо по повышению квалификации имеющихся, а также связанные с этим затраты.

Фрагмент расчета фонда заработной платы персонала для нового завода приведен в примере 11.2. Заметим, что рассматриваемый при-

мер включает в себя расчет заработной платы по всем составляющим элементам структуры персонала, включая и административно-управленческий персонал, который подробнее будет представлен в разделе «Организационный план».

Пример 11.2. Бизнес-план: расходы на заработную плату персонала

Расходы на заработную плату персонала

Расходы на оплату труда состоят из следующих элементов (см. табл.).

Фонд заработной платы персонала нового завода, €/мес.

Подразделение	Должность	Кол-во чел.	Заработная плата	Сумма
Основной производственный персонал				
Цех 1	Рабочий 1	20	500	10 000
Вспомогательный персонал				
Цех 1	Ремонтные рабочие	25	400	10 000
	Прочие рабочие	25	300	7500
	Водители на производстве и отгрузке	10	400	4000
Инженерно-технические работники				
Отдел 1	Младшие ИТР	20	400	8000
	Старшие ИТР	15	800	12 000
Административно-управленческий персонал				
Отдел 1	АУП 1	10	1500	15 000
Всего по проекту		125		66 500

Материальные производственные затраты

Как уже отмечалось ранее, в основу бизнес-планирования заложена система директ-костинг. В ней принято различать затраты по виду зависимости от объема выпуска продукции и способу отнесения на себестоимость, что связано с выделением следующих видов затрат: переменные и постоянные. Особенность системы директ-костинг заключается в том, что планирование, учет и анализ себестоимости осуществляется только в части переменных затрат. *Переменные затраты* непосредственно связаны с производственным процессом, соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия. *Постоянные затраты* относятся к общим издержкам предприятия, рассматриваются как расходы за период времени.

К **переменным затратам** относят те затраты, величина которых изменяется прямо пропорционально изменению объема производства. В их числе:

- затраты на сырье, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты;
- затраты на топливо и энергию, потребляемые на технологические цели;
- сдельная заработная плата основных производственных рабочих и т. д.

Расчет затрат на заработную плату уже был приведен, поэтому рассмотрим оставшиеся виды переменных затрат.

Инструментарий

Потребность в производственных ресурсах и затраты на них должны оцениваться для:

- основных сырья, материалов, полуфабрикатов и покупных комплектующих изделий;
- вспомогательных материалов;
- топлива, энергии и других коммунальных услуг.

Требуется определить список необходимых производственных ресурсов (сырья, основных материалов, вспомогательных материалов, покупных изделий и полуфабрикатов, топлива и энергии на технологические цели), затраты на которые могут быть рассчитаны одним из следующих способов [Методические рекомендации, 2000]:

- 1) исходя из разработанной производственной программы, установленных технологических норм расхода основных ресурсов на единицу каждого вида продукции и установленных цен на эти ресурсы; затраты на вспомогательные материалы рассчитываются путем определенного процента от расхода основных ресурсов;
- 2) на основе данных аналогичных предприятий по нормам затрат на единицу производимой продукции.

Потребность в материалах (сырье), необходимых на производственную программу (Mn_i), определяется умножением нормы расхода данного вида материалов на единицу продукции (N_{ij}) на планируемый объем выпуска продукции в расчетном периоде (V_{ij}):

$$Mn_i = \sum_{j=1}^k N_{ij} \times V_{ij},$$

где i — материал, необходимый для выполнения производственной программы ($i = 1 \dots k$).

При большом разнообразии выпускаемой продукции, а также в случае отсутствия уточненной программы выпуска по каждой позиции ассортимента расчет потребности в материалах производится на типовое изделие или деталь, норма расхода материала на которые является средне-взвешенной для планируемой группы изделий или деталей.

Следует сформировать список сырья, материалов и комплектующих (табл. 11.5), указав для каждого компонента из списка: наименование (столбец 1), единицу измерения (столбец 2), цену (столбец 3) и нормы расхода на единицу продукции (столбцы 4–6). При формировании табл. 11.5 необходимо обратить внимание на соответствие используемых единиц измерения показателей (столбцы 2–6).

Заметим, что для обеспечения стабильной работы предприятия предусматривается создание запасов сырья, материалов и комплектующих. Их размер зависит от надежности поставок, условий оплаты и тенденций изменения цен. *Страховой запас* устанавливает объем материалов, которые должны содержаться на складе для предотвращения риска неритмичности поставок. Может задаваться в процентах от месячного объема закупок или как период времени (в днях), в течение которого производство должно быть обеспечено материалами.

Таблица 11.5. Прямые материальные производственные затраты

Наименование	Ед. изм.	Цена (без НДС), тыс. руб.	Продукт 1	Продукт 2	...
			нормы расхода на ед. продукции (в натуральных ед. измерения)		
1	2	3	4	5	6
1. Сырье					
1.1.					
1.2.					
2. Материалы					
2.1.					
2.2.					
3. Комплектующие					
3.1.					
3.2.					
...					
9. Топливо					
10. Электроэнергия (на технологические цели)					
ИТОГО					

Здесь также необходимо рассчитать общепроизводственные расходы, которые связаны с обслуживанием основного и вспомогательного производства и рассматриваются как расходы за период. В частности, в их составе могут быть отражены следующие расходы: арендная плата за пользование производственными площадями, расходы на текущий ремонт основных фондов, помещений, страхование имущества и другие. Для расчета общепроизводственных расходов необходимо собрать данные и сформировать следующую расчетную таблицу (табл. 11.6).

Таблица 11.6. Общепроизводственные расходы

Наименование показателей		Ед. изм.	Значение показателя	Периодичность выплат	Период выплат с ____ по ____
1		2	3	4	5
1. Арендная плата за помещения	Площадь помещения	кв. м			
	Цена (за ед.)	тыс. руб./кв. м			
	Сумма	тыс. руб.			
2. Расходы на ремонт помещений	Площадь помещения	кв. м			
	Цена (за ед.)	тыс. руб./кв. м			
	Сумма	тыс. руб.			
3. Расходы на текущий ремонт основных средств	Стоимость основных средств	тыс. руб.			
	Норматив	%			
	Сумма	тыс. руб.			
.....					
9. Расходы на коммунальные нужды (отопление, освещение)	Расход	тыс. кВт × ч			
	Цена (за ед.)	руб./кВт × ч			
	Сумма	тыс. руб.			
10. Расходы на страхование имущества		тыс. руб.			
ИТОГО общепроизводственных расходов					

Общепроизводственные расходы могут быть определены либо методом прямого счета (на основе данных табл. 11.6), либо косвенным методом (пропорционально определенной базе). В качестве базы могут быть

использованы показатели, характеризующие затраты, а также выпуск продукции предприятия.

Арендная плата за производственные помещения рассчитывается, исходя из требуемой площади по группам помещений (см. табл. 11.2) и размера арендных ставок. Источниками информации для получения данных о реальных ставках арендной платы могут служить: Интернет, «Бюллетень деловой недвижимости» и др.

Расходы на ремонт производственных помещений зависят от текущего состояния помещения и требуемого качества ремонта. Они определяются экспертным методом с привлечением соответствующих специалистов либо самостоятельно.

Расходы на текущий ремонт основных фондов рассчитываются на основе установленного процента от их балансовой стоимости, причем этот процент может повышаться по мере износа основных фондов.

Расходы на коммунальные нужды (водоснабжение, отопление, освещение) определяются либо прямым методом (на основе действующих тарифов и ориентировочных затрат), либо косвенным (исходя из норматива затрат на 1 кв. м площади и величины общей площади помещений).

Расходы на страхование имущества определяются исходя из остаточной стоимости имущества (основных средств) и страхового процента (около 2% в год).

Для более подробного ознакомления с формированием затрат и расходов в отчете о прибылях и убытках в соответствии с международными и российскими стандартами учета рекомендуем обратиться к работе [Волков, 2006].

Здесь же приведем пример из реальной практики бизнес-планирования. Пример 11.3 иллюстрирует лишь отдельный фрагмент из расчета производственных расходов, связанных с текущей деятельностью по производству кирпича на новом заводе. В нем приведены расчеты как производственных затрат, напрямую связанных с производством кирпича, так и общепроизводственных расходов. Расчет общепроизводственных расходов был осуществлен косвенным методом на основе использования норматива общепроизводственных расходов (12% от планируемой выручки).

Пример 11.3. Бизнес-план: производственные расходы

Производственные расходы

К производственным расходам относятся затраты, напрямую связанные с производством кирпича (см. табл.).

Размер и состав производственных расходов на примере 2006 г., €/год

Статья затрат	Сумма	НДС	Итого с НДС
Глина белогжущаяся	1687	337	2024
Песок	131	26	157
Добавки цветовые	404	81	485
Глина кембрийская	225	45	270
Вода техническая	2	0,5	2,5
Газ	250	50	300
Электроэнергия	396	79	475
Поддоны	372	74	446

Нормативы, на основании которых были рассчитаны производственные расходы, представлены ниже.

Нормы расхода основного сырья и материалов на тыс. шт. кирпича, €

Статья расходов	Единица измерения	Кол-во	Цена без НДС (с учетом транспортных расходов)	Стоимость (без НДС)
Глина белогжущаяся	т	1,08	20,83	22,50
Песок	м ³	0,42	4,17	1,75
Добавки цветовые (оксид Mn)	т	0,00462	1166,67	5,39
Глина кембрийская	т	1,80	1,67	3,01
Итого				32,64

Общепроизводственные расходы

Норматив общепроизводственных расходов определяется на уровне 15% к планируемой выручке. Данный уровень был определен на основании анализа соответствующей статьи расходов существующих предприятий и корректировался с учетом особенностей нового завода.

Состав и размер общепроизводственных расходов, € тыс.

Статья расходов	Сумма без НДС
Вспомогательное сырье, материалы	360,0
Инструмент и хоз. инвентарь	180,0
Доставка песка	32,0
Доставка кембрийской глины	67,5
Прочие услуги спецтехники, кранов, доставка сырья и материалов	40,0
Текущие ремонты оборудования с привлечением сторонних организаций	300,0
Текущие ремонты и работы, не связанные с оборудованием	400,0

Статья расходов	Сумма без НДС
Затраты на освещение, отопление производственных цехов, а также вода на бытовые нужды	500,0
Очистка воды	3,0
Затраты на приобретение отечественных запасных частей	250,0
Дизельное топливо на работу погрузчиков	20,0
Таможенные услуги и доставка по гарантийным запасным частям	10,0
Спецодежда, обувь и средства индивидуальной защиты	12,5
Прочие расходы	1034
Итого	3209

11.5. Операционные конкурентные преимущества

Цель этого подраздела — выявить и указать конкурентные преимущества¹, связанные с производственной (операционной) деятельностью предприятия. Здесь целесообразно опираться на ресурсную концепцию стратегического менеджмента, которая акцентирует внимание на связи между внутренними характеристиками деятельности предприятия и показателями эффективности деятельности. Источниками операционных конкурентных преимуществ могут быть:

- 1) используемая технология производства;
- 2) опыт, квалификация и умения персонала;
- 3) экономия на масштабах производства;
- 4) низкие прямые издержки;
- 5) географическое месторасположение и др.

Для выявления операционных конкурентных преимуществ проводят *анализ цепочки ценности* (по М. Портеру), который представляет собой рационализированный и структурированный способ рассмотрения процессов создания стоимости по основным и вспомогательным видам деятельности и связанных с ними затрат [Портер, 2006]. Каждое звено в рассматриваемой цепочке должно стремиться к получению *операционных конкурентных преимуществ*, обеспечивая либо экономию на затратах и приводя к меньшим издержкам, либо дополнительную (большую) ценность для потребителя, что связано с повышением качества или улучшением потребительских характеристик товара. По мнению М. Портера,

¹ Под конкурентным преимуществом понимают способность организации обеспечивать своим клиентам больше ценности, чем конкуренты, что позволяет ей занять более выгодное положение на рынке [Томпсон, 2001].

выбранная фирмой конкурентная стратегия определяет способ, которым фирма выполняет отдельные виды деятельности, и всю цепочку ценности.

Проведение анализа составляющих звеньев цепочки производственного процесса (работ и операций) и связанных с ними затрат на предприятии показывает, какие звенья рассматриваемой цепочки добавляют ценность для потребителя, а какие приводят к росту издержек компании, не добавляя ценности для потребителя.

Тщательный анализ цепочки создания ценностей, выявление и оценка возможностей своего предприятия по созданию собственных отличительных компетенций, а также сопоставление их с конкурентами (метод бенчмаркинга) позволяют менеджеру (или предпринимателю — владельцу компании) выявить те характеристики деятельности, которые могут обеспечить основу для формирования отличительных компетенций и устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих высокую степень операционной эффективности.

Отличительные компетенции могут быть связаны:

- 1) со способами удовлетворения потребностей потребителей (ноу-хау);
- 2) с эффективными системами сбыта продукции (услуг);
- 3) с персоналом (квалификация, умения, навыки) и др.

Итак, разделы «План производства» и «План маркетинга» служат основой для последующего формирования финансового раздела бизнес-плана. Раздел «План производства» непосредственно связан с расчетами денежных потоков по проекту, которые проводятся в финансовом разделе бизнес-плана.

На этапе создания нового предприятия многие аспекты бизнеса представляются предпринимателю скорее теоретически, нежели практически. Поэтому этот раздел должен быть составлен на базе реальной информации о бизнес-среде, в которой будет выполняться рассматриваемый проект. Важно удостовериться в том, чтобы информация о производстве, представленная в этом разделе, не противоречила информации, которая будет отражена в формах документов финансового раздела бизнес-плана. Любое несоответствие между этими двумя разделами может иметь неблагоприятные последствия.

Основные термины

Производственная мощность, капитальные вложения, план производства, производственная программа, инвестиционные затраты, предпро-

изводственные расходы, формы заработной платы, прямые затраты, переменные затраты, постоянные затраты, анализ цепочки ценности, операционные конкурентные преимущества.

Контрольные вопросы и задания

1. От чего зависит значимость и степень детализации разработки плана производства?
2. Каковы основные составляющие и ключевые вопросы производственного плана?
3. Какие факторы необходимо учитывать при создании и выборе местоположения предприятия, например, в сфере ресторанного бизнеса?
4. От чего зависит потребность в производственных ресурсах и как определяются издержки, связанные с производством продукции (предоставлением услуг)?
5. Что необходимо учитывать при расчете планируемого объема производства продукции?
6. Какие методы предпочтительнее использовать для оценки инвестиционных затрат на создание производственного предприятия малого бизнеса?
7. Что включают в себя предпроизводственные расходы?
8. Какие виды ресурсов должны быть учтены при оценке прямых производственных затрат?
9. Какие виды издержек входят в состав накладных (общепроизводственных) затрат?
10. Какие факторы могут выступать источниками операционных конкурентных преимуществ?
11. В чем проявляются важнейшие отличия стратегического образа мышления менеджеров на основе ресурсного подхода по отношению к разработке производственного плана?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 12

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

- 12.1. Организационная структура управления
- 12.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании
- 12.3. Кадровая политика и развитие персонала
- 12.4. Календарный план работ по реализации проекта

Цель раздела — показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес-плана. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Этот раздел должен подчеркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Его следует прорабатывать с особой тщательностью, поскольку большинство опытных инвесторов инвестируют в людей, доверяя денежные средства прежде всего тем людям, которые способны успешно реализовать бизнес-идеи, заложенные в бизнес-плане.

Другая задача этого раздела — описать, спланировать и оценить структуру общехозяйственных расходов, связанных с управлением (управленческие расходы), которые могут иметь важное значение для финансовой реализации проекта. Решения, принимаемые относительно использования той или иной оргструктуры управления, помогают выявить и количественно оценить эти расходы.

12.1. Организационная структура управления

Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование рабочих групп (численности, функций, подчиненности) управленческих команд и связей между ними. Для реализации бизнес-плана важно, чтобы оргструктура управления соответствовала

принятой стратегии и кадровой политике предприятия. Организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания.

Наименования должностей, квалификаций, профессий, специальностей должны соответствовать требованиям действующего законодательства РФ, а требования к образованию и стажу работы устанавливаются в соответствии с квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и служащих.

Организационная структура может принимать различные формы. Хотя известны типовые схемы оргструктур управления, единого образца для всех предприятий не существует. Проект оргструктуры должен разрабатываться для каждой организации с учетом ее целей, стратегии, политики и других особенностей. Важность разработки рациональной организационной структуры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач.

Для создаваемого малого предприятия на первой стадии его развития оргструктура управления может быть достаточно простой. Независимо от реальной численности управленческого персонала важно представить весь перечень основных управленческих функций, необходимых для успешного управления предприятием. Следует иметь в виду, что организационные структуры не являются статичными. По мере роста предприятия усложняется и его организационная структура, появляются новые задачи и функции, уточняются или дополняются должностные инструкции в соответствии с новыми функциями и задачами, стоящими перед предприятием.

Пример 12.1 отражает состав и размер запланированных общехозяйственных расходов, которые предусмотрены в рамках текущей деятельности нового кирпичного завода.

Пример 12.1. Бизнес-план: общехозяйственные расходы

Общехозяйственные расходы

Норматив общехозяйственных расходов определяется на уровне 12% от планируемой выручки аналогично общепроизводственным расходам (см. табл.).

Состав и размер общехозяйственных расходов, € тыс.

Статья расходов	Сумма без НДС
Охрана	102,0
Содержание сбытового подразделения	600,0
Юридические и аудиторские услуги, включая неплатежи и судебные издержки	24,0

Окончание табл.

Статья расходов	Сумма без НДС
Плата за превышение ПДК и экологические сборы	25,0
Обучение персонала	125,0
Лицензии, страховки	37,0
Ремонт, обслуживание и замена ПК и компьютерные сети АБК	24,0
Арендная плата за землю	350,0
Представительские расходы	20,0
Услуги связи, электронная почта	35,0
Прочие расходы	1225,0
Итого	2567,0

12.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании

Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании должны дать представление о деловых качествах тех лиц, которые будут играть ведущие роли в становлении и развитии предприятия и которые в значительной мере определяют его успех или неудачу. К ним относятся:

- ключевые менеджеры, занимающие основные руководящие посты;
- предприниматели (собственники бизнеса), отвечающие за разработку концепции и стратегии компании.

По ключевым менеджерам необходимо представить основные сведения, отражающие уровень их квалификации, опыт и профессиональную подготовку, а также предполагаемый круг обязанностей и полномочий каждого (полное резюме должно быть представлено в приложении к бизнес-плану).

Информация по ключевым менеджерам должна включать в себя:

- 1) ФИО (полностью), год рождения;
- 2) занимаемая должность (краткое описание должности);
- 3) основные обязанности и полномочия;
- 4) уникальные навыки и практический опыт, которые добавляют отличительные компетенции компании;
- 5) уровень и условия вознаграждения.

Основная цель — завоевать доверие у инвестора и сформировать его уверенность в том, что команда способна эффективно работать и реализовать бизнес-план на практике.

В случае предполагаемого расширения существующей команды менеджеров необходимо указать потребности в руководящих работниках, а именно:

- 1) должности;
- 2) основные обязанности и полномочия;
- 3) требуемая квалификация и опыт;
- 4) процесс найма персонала;
- 5) сроки занятости;
- 6) ожидаемый вклад в успех компании;
- 7) уровень и условия вознаграждения.

Информация о владельцах должна включать в себя:

- 1) ФИО (полностью);
- 2) долю их собственности;
- 3) форму собственности (обыкновенные, привилегированные акции);
- 4) степень участия в управлении компанией.

В этом подразделе необходимо указать лиц, обладающих правом подписи финансовых документов, раскрыть систему оплаты труда руководителей и их заинтересованность в конечных результатах.

Расходы на заработную плату административно-управленческого персонала представлены в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Заработная плата административно-управленческого персонала (АУП)

№ п/п	Должность	Кол-во чел.	Должностной оклад, тыс. руб./мес.	ФОТ, тыс. руб.	Периодичность выплат, с_ по _
1	Генеральный директор				
2	Главный бухгалтер				
3	Директор по персоналу				
4	Другие				
Итого АУП					

12.3. Кадровая политика и развитие персонала

Кадровая политика представляет собой систему правил и норм работы с персоналом, обеспечивающую процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации.

Этот подраздел должен отразить предполагаемую к использованию систему оплаты и стимулирования труда, дать разъяснения относительно предполагаемых к использованию элементов кадровой политики, описать систему найма, отбора и обучения персонала, предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития предприятия. Результаты этого подраздела должны описывать стратегию развития персонала предприятия. Хотя в бизнес-планах редко можно встретить сведения, они в значительной мере определяют лицо предприятия и привлекают внимание инвесторов.

Представляемая в этом подразделе информация должна показывать, насколько выдвинутые ранее цели и задачи обеспечены кадровым потенциалом, как будет осуществляться необходимое кадровое развитие персонала и соответственно какой комплекс мероприятий и финансовых средств необходим для этого. В целом необходимо обеспечить увязку этого подраздела с остальными разделами бизнес-плана, раскрывающими функциональные стратегии и методы их реализации.

Инструментарий

Грамотная проработка этого подраздела предполагает проведение анализа и оценки текущей ситуации по персоналу, а также выработку и принятие соответствующих решений по переподготовке и повышению квалификации работников.

Шаг 1. Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу (табл. 12.2), выполнение которых предполагает составление перечня всех выполняемых функций (столбец 2) и списка руководителей, ответственных за их выполнение (столбцы 3–7). Анализ матрицы показывает те функции, которые не обеспечены руководителями, ответственными за их выполнение.

Шаг 2. Оценка уровня имеющейся квалификации руководителей (специалистов) с использованием шкалы (например, высокий, средний, низкий) и соответствующих методов (экспертный, проведение аттестации и др.) (табл. 12.3).

Шаг 3. Выработка и принятие соответствующих решений по переподготовке и повышению имеющейся квалификации работников, а также найму недостающих руководителей (специалистов) (табл. 12.3).

12.4. Календарный план работ по реализации проекта

Инвесторы всегда хотят иметь представление о том, как и в какие сроки будет реализовываться проект, — это один из важных факторов, способ-

Таблица 12.2. Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу

№ п/п	Наименование функций	ФИО руководителей (специалистов)				
		Иванов	Корнев	Власов	Сергеева
1	2	3	4	5	6	7
1	Управление производством	+				
2	Управление сбытом		+			
3	Управление маркетингом					
4	Управление снабжением			+		
5	Управление финансами					+
					

Таблица 12.3. Оценка степени подготовленности персонала

№ п/п	Наименование функций	Оценка уровня квалификации персонала				Пути решения проблемы
		ФИО	высокий	средний	низкий	
1	2	3	4	5	6	7
1	Управление производством	Иванов	+			–
2	Управление сбытом	Корнев			+	Повышение квалификации
3	Управление маркетингом	–				Найм
4	Управление снабжением	Власов			+	Переподготовка
5	Управление финансами	Сергеева	+			–
					

ных привлечь или оттолкнуть инвестора. С этой целью разрабатывается календарный план выполнения работ.

Календарный план работ должен показывать планируемые сроки осуществления отдельных мероприятий, связанных с реализацией проекта. При его разработке учитываются затраты времени на выполнение отдельных работ (государственная регистрация предприятия, оформление лицензий и разрешений, разработка рабочего проекта, заключение договоров аренды помещений, приобретение и монтаж технологического оборудования, подготовка производства и др.), сроки их выполнения, а также последовательность их проведения.

Для разработки календарного плана работ по реализации проекта могут быть использованы график Гантта, метод оценки и пересмотра планов (PERT – Programme Evaluation and Review Technique) и др.

Пример 12.2 иллюстрирует календарный план работ по реализации проекта.

Пример 12.2. Бизнес-план: календарный план работ

План действий по реализации проекта

При принятии положительного решения о строительстве нового завода, для его успешной реализации требуется выполнение следующих работ (см. табл.).

План работ по реализации проекта

Виды работ	Сроки, год		Исполнители	Статус работ на июнь 2003
	начало	окончание		
Переговоры с поставщиками оборудования. Заключение контракта	2003	2003	Проектная группа	Последний этап переговоров
Инжиниринг	2003	2004	В зависимости от поставщика оборудования	Последний этап переговоров
Изготовление оборудования	2003	2004	Выбранный поставщик	Последний этап переговоров
Транспортировка оборудования	2004	2004	Выбранный поставщик	Обсуждение условий
Монтаж оборудования	2004	2004	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Запуск и испытания	2004	2004	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Выход на проектные мощности	2004	2004	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Экспертиза	2003	2003	АОЗТ «ЛИДЕСМ»	Подписан предварительный договор
Проектные работы	2003	2004	Проектно-конструкторский технологический институт	Начаты работы
СМР	2003	2004	ОАО «СевЭнергоСтрой»	Проработка договора
Согласования	2003	2004	Дирекция строящегося предприятия	Работы начаты
Государственная комиссия	2004	2004	Дирекция строящегося предприятия	–

Основные термины

Организационная структура управления, кадровая политика, календарный план работ.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему опытные инвесторы уделяют пристальное внимание рассмотрению организационного плана?
2. Назовите ключевые вопросы, которые должны быть отражены в этом разделе.
3. Какова последовательность действий по разработке проекта оргструктуры управления предприятием?
4. Какие принципы должны быть учтены при разработке оргструктуры управления?
5. Какие изменения должны отражаться в организационной структуре по мере развития предприятия?
6. С какой целью в бизнес-плане представляется информация по ключевым менеджерам и владельцам бизнеса?
7. На примере конкретного предприятия подготовьте матрицу оценки ситуации по персоналу, на основе которой соберите данные для оценки существующего уровня квалификации персонала и выработайте рекомендации по его повышению.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 13

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- 13.1. Базовые предположения
- 13.2. План прибылей и убытков
- 13.3. План денежных потоков
- 13.4. Прогнозный баланс
- 13.5. Инвестиционный план и финансирование проекта

Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес-плана. Он сводит воедино различную информацию из предыдущих разделов бизнес-плана, представляет ее в стоимостной форме, показывает, будет ли прибыльной (рентабельной) деятельность по реализации проекта в результате осуществления выбранной стратегии.

Цель раздела — дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта. В финансовом разделе необходимо отразить следующие основные моменты:

- прибыль;
- денежный поток.

Профессионально составленный финансовый план позволяет получить ответы на ряд важнейших вопросов, волнующих как владельцев или менеджеров предприятия, так и инвесторов (кредиторов).

Предпринимателям и менеджерам финансовый план показывает, каково соотношение запланированных доходов от продаж и ожидаемых расходов, на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления проекта и реализации выбранной стратегии, когда и откуда ожидается поступление денежных средств и на что и когда они будут истрачены, сколько денежных средств первоначально потребуется вложить для поддержки начатого дела, как соотносится потребность в денежных средствах с денежной наличностью, каким будет финансовое положение предприятия к концу первого года.

Потенциальным инвесторам (кредиторам) информация из этого раздела бизнес-плана позволяет получить ответ на интересующие их во-

просы: сколько реально потребуется денежных средств и на что они будут израсходованы, на получение какой прибыли можно рассчитывать, какова экономическая эффективность проекта, будет ли предприятие способно вовремя вернуть долги?

13.1. Базовые предположения

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя разработку трех основных финансовых документов, создающих основу для финансового анализа, планирования, мониторинга и контроля.

1. План прибылей и убытков (*Income Statement*). Показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.
2. План денежных потоков (*Cash Flow*). Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.
3. Баланс (*Balance Sheet*). Характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса на первый год.

На рис. 13.1 представлена схема, отражающая взаимосвязи трех основных финансовых документов.

Помимо указанных выше документов в рассматриваемом разделе бизнес-плана должны быть также представлены результаты:

- 1) диагностики финансового состояния предприятия (расчет финансовых коэффициентов, анализ тенденций их изменения). Проводится для ранее функционировавших предприятий по существующим финансовым документам. Необходимо соотнести предшествующую работу предприятия за несколько лет с нынешним состоянием (по прибыли, денежной наличности и балансовым отчетам), поскольку будущее в определенной степени предопределяется прошлым. Например, взаимосвязь выручки от продаж и расходов в прошлом так или иначе будет определять их взаимосвязь в будущем;
- 2) анализа и оценки показателей экономической эффективности проекта.

Показатели для финансового анализа и способы их расчета представлены соответствующим материалом на CD, прилагаемом к данному учебному пособию. Оценка и анализ показателей экономичес-



Рис. 13.1. Взаимосвязи основных документов финансового раздела бизнес-плана [Хелферт, 1996, с. 50]

кой эффективности проекта будут рассмотрены далее (тема 16, подраздел 16.2).

Здесь же отметим, что в финансовом разделе бизнес-плана должны быть описаны все наиболее значимые базовые предположения и допущения, на основе которых строились прогнозы и проводились финансовые расчеты. Это позволит упредить многие острые вопросы, которые возникают у читателей бизнес-плана (потенциальных инвесторов или кредиторов). Только при наличии использованных предположений и допущений финансовые расчеты могут вызвать доверие и принести пользу.

Для достижения указанных и других целей необходимо выполнить следующие действия.

1. Представить (описать) **базовые предположения и допущения**, используемые при построении прогнозов и проведении финансовых расчетов. Дать необходимые пояснения, касающиеся плана прибылей и убытков, денежных потоков и баланса, а также анализа чувствительности.

2. Определить **расчетный период**. *Расчетный период* (называемый также горизонт расчета, горизонт планирования или период планиро-

вания) охватывает временной интервал от начала проекта до его прекращения, продолжительность которого определяется с учетом:

- 1) продолжительности создания и эксплуатации объекта;
- 2) нормативного срока службы основного технологического оборудования;
- 3) достижения заданных характеристик прибыли (массы, нормы прибыли);
- 4) требований инвестора.

Не существует стандартного периода планирования. Различные виды деятельности требуют использования различного периода планирования. Его продолжительность должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых денежных потоков. Для первоначального (предварительного) варианта бизнес-плана финансовый план составляется обычно на 2–3 года вперед (для крупных проектов — на 5 лет и более, в зависимости от характера предприятия). Горизонт расчета измеряется количеством шагов расчета.

3. Выбрать **шаг расчета**. В качестве *шага расчета* (интервала расчета) обычно выбирается тот или иной календарный временной интервал (месяц, квартал или год).

Для первого года все расчеты проводятся с помесечной разбивкой (шаг расчета — месяц), а для последующих — поквартально и по годам. Это связано с тем, что финансовый план первого года выступает основой для осуществления текущего финансового контроля. Представленная в плане денежных потоков помесечная картина позволяет предотвратить проблему нехватки денежных средств, типичную для многих новых предприятий.

4. Определить **валюту проекта**. В качестве *основной валюты* для расчетов по проекту, как правило, выбирается национальная валюта той страны, в которой реализуется проект. При разработке бизнес-плана для малого и среднего бизнеса в качестве основной валюты рекомендуют использовать российский рубль. В ряде случаев выбор другой (*второй*) *валюты* для проведения расчетов определяется характером экспортно-импортных операций, предусмотренных проектом. При этом важным требованием при выборе второй валюты является ее стабильность.

5. Определить необходимость **учета влияния фактора инфляции**. Как правило, в целях упрощения на начальных стадиях разработки проекта первоначально проводят расчеты в текущих ценах (без учета фактора инфляции). При разработке бизнес-планов проектов малого бизнеса, не

требующих больших инвестиционных затрат и имеющих небольшие сроки окупаемости, влиянием фактора инфляции пренебрегают.

В других случаях в инвестиционных проектах необходимо учитывать влияние фактора инфляции, для чего используют показатели инфляции, характеризующие рост цен в процентах к предыдущему периоду на каждую группу объектов, подверженных воздействию инфляции: сбыт (продукция, услуги), прямые издержки (сырье, материалы), заработная плата, недвижимость (здания) и оборудование.

Существуют два основных способа учета влияния инфляции:

- 1) сделать все расчеты с учетом нулевого уровня инфляции и предположить, что воздействие инфляции на доходы и расходы одинаково;
- 2) оценить уровень инфляции и представить расчеты на планируемый период в их действительных значениях.

6. Выбрать **метод расчета амортизации**. Выбранный метод расчета амортизационных отчислений должен быть представлен в финансовом разделе бизнес-плана. В целях упрощения расчетов амортизации (например, при расчете налога на имущество) рекомендуют использовать линейный метод.

7. Провести **расчет налоговых платежей**. Рекомендуется перед финансовым планированием и прогнозированием провести предварительные расчеты налоговых платежей (НДС, единого социального налога, налога на имущество).

Процесс разработки финансовых документов в самом общем виде включает себя выполнение нескольких этапов.

Этап 1. Разработка плана прибылей и убытков. Как правило, начинают с разработки плана прибылей и убытков (плана финансовых результатов), поскольку этот документ не только показывает предполагаемую рентабельность, которая прежде всего интересует предпринимателей и менеджеров, но и отражает структуру текущих затрат бизнеса.

Этап 2. Разработка плана движения денежных средств. На основе предыдущего документа составляется предварительный вариант плана движения денежных средств. По результатам анализа предварительного варианта может возникнуть необходимость внести соответствующие коррективы и изменения в ранее составленный план доходов и расходов, после чего потребуется вновь пересчитать данные плана движения денежных средств.

Этап 3. Разработка прогнозного баланса. В последнюю очередь составляется прогнозный баланс, на котором могут отразиться все расхождения между предыдущими финансовыми документами.

Далее рассматривается методология разработки и обсуждается содержание каждого из трех вышеназванных документов финансового плана, а также даются методические рекомендации по их составлению.

13.2. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков (ППУ) представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности производства, рентабельности продукции, возможности возврата в срок заемных средств. С его помощью проводится анализ безубыточности бизнеса.

Составление формата документа

Для большинства предприятий основными источниками доходов являются продажи продуктов (услуг). Поэтому составление «Плана прибылей и убытков» начинают с получения из плана сбыта данных о планируемых продажах (по месяцам). Вопросы формирования плана продаж рассматривались ранее в «Плане маркетинга».

Разработка «Плана прибылей и убытков» опирается на результаты ранее проведенных расчетов из других разделов бизнес-плана, а также на дополнительную информацию. При этом используются:

1) из плана продаж:

- планируемые объемы продаж и выручка от продажи продукции (услуг);
- предполагаемые потери при продажах (если это характерно для данного вида бизнеса).

Напомним, что **выручка от продажи** продукции (услуг) отражает стоимость планируемого объема продаж по отпускным ценам за расчетный период (по факту, в кредит, с предоплатой);

2) из плана производства, плана маркетинга и организационного плана:

- совокупные переменные издержки (материальные затраты и затраты на персонал), рассчитанные на объем продаж за расчетный период времени (месяц, квартал, год);
- постоянные (общехозяйственные) расходы за расчетный период (общепроизводственные, управленческие, коммерческие, вклю-

чая амортизационные отчисления и начисленные проценты по кредитам, включаемые в себестоимость);

3) налоговые выплаты:

- рассчитываются на основе налоговых ставок по соответствующим видам налогов, которые характерны для данного вида бизнеса и выбранной организационно-правовой формы предприятия.

Технология составления документа

Для построения плана прибылей и убытков немаловажное значение имеет правильный выбор формата, т. е. определение состава и степени детализации основных статей, которые необходимо включить в документ для каждого конкретного предприятия рассматриваемого вида бизнеса. Структура формата «Плана прибылей и убытков» (набор статей доходов и затрат) является индивидуальной для каждого отдельного предприятия, поэтому она должна отражать специфику его бизнеса. При этом необходимо соблюдать ряд правил по построению плана и распределению статей по видам затрат (категориям).

При разработке «Плана прибылей и убытков» в качестве отдельных статей затрат целесообразно выделять и отражать только наиболее важные (существенные) для данного бизнеса виды ресурсов и их затраты, доля которых в общей выручке от реализации составляет не менее 0,5–1%. Все остальные затраты и расходы целесообразно группировать в статью «Прочие расходы». Содержание «Плана прибылей и убытков» должно быть максимально приближено к международным стандартам финансового учета (выделение переменных и постоянных затрат, валовой прибыли и др.).

Все виды издержек надо разделить на две основные категории:

- относящиеся к переменным затратам;
- относящиеся к постоянным расходам.

Напомним, что не существует единого для всех компаний и видов бизнеса универсального деления конкретных издержек на переменные или постоянные. Принцип отнесения здесь только один — изменяются ли рассматриваемые издержки пропорционально (прямо пропорционально) изменению объемов производства (продаж) или нет. Такое деление соответствует международной практике управленческого учета и документам международного образца. Заметим, что в российской практике бухгалтерского учета такое деление не практикуется.

Итак, для составления формата документа необходимо:

- 1) собрать необходимые данные из других разделов бизнес-плана;
- 2) определить состав и структуру всех текущих затрат;
- 3) распределить все текущие затраты на переменные и постоянные.

В самом общем виде формат и алгоритм проведения расчетов в плане прибылей и убытков представлены в табл. 13.1.

Таблица 13.1. Общий формат плана прибылей и убытков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
-	Переменные затраты
=	Валовая прибыль
-	Постоянные затраты
=	Прибыль от продаж (операционная прибыль)
+	Прочие доходы
-	Прочие расходы
=	Прибыль до налогообложения
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль

Основные рекомендации по разработке документа

Рассмотрим порядок и технологию составления «Плана прибылей и убытков», которые приняты в соответствии с международными стандартами. При этом мы будем проводить его сравнение с особенностями российского формата.

Прежде всего отметим, что в плане прибылей и убытков для отражения динамики продаж за определенный период используется **метод начисления**. Согласно этому методу моментом возникновения выручки является **момент отгрузки продукции и выписки счета-фактуры** (передачи права собственности) независимо от момента поступления за нее денежных средств от заказчика (по факту или через некоторое время после ее получения). Таким образом, в плане прибылей и убытков расчеты прибыли проводятся без учета реального поступления денежных средств.

Приведем комментарии по структуре и расчету показателей плана прибылей и убытков (табл. 13.2).

1. Выручка от продаж

Вопрос заключается в выборе показателя для оценки финансового результата: *общей выручки от продаж* или *чистой выручки* (без НДС,

Таблица 13.2. План прибылей и убытков

№ п/п	Наименование показателей	200 г. по месяцам											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Выручка от продаж (без НДС и акцизов)												
2	Прямые материальные затраты (без НДС)												
3	Заработная плата производственного персонала (вкл. ЕСН)												
4	Валовая прибыль (п. 1 – п. 2 – п. 3)												
5	Постоянные (общехозяйственные и прочие) расходы (без НДС)												
6	Постоянные расходы на заработную плату АУП (вкл. ЕСН)												
7	Амортизационные отчисления												
8	Операционная прибыль/убыток (п. 4 – п. 5 – п. 6 – п. 7)												
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость												
10	Налог на имущество												
11	Прибыль до налогообложения (п. 8 – п. 9 – п. 10)												
12	Налог на прибыль												
13	Чистая прибыль (п. 11 – п. 12)												

акцизов и других аналогичных обязательных платежей) от реализации продукции или услуг. В международной практике в качестве основного показателя финансовой оценки планируемой динамики оборота часто принято оперировать чистой выручкой от продаж.

Отметим, что в отечественной экономической литературе, например в работе [Хруцкий, 2003] рекомендуется использовать оба показателя. Так, предпринимателю (менеджеру) важно знать не только стоимость его продукции по отпускным ценам, но и то, что останется от реализации после расчетов с бюджетом (за вычетом НДС, акцизов, таможенных платежей и других налогов с оборота) для покрытия издержек и формирования прибыли.

2. Переменные затраты

Определяются суммарные переменные затраты (см. табл. 13.3, строка 2 + строка 3). Здесь полезно рассчитать долю переменных затрат как отношение суммы переменных затрат к чистой выручке от продаж (в процентах).

Конкретный перечень расходов, относящихся к переменным затратам, может меняться в зависимости от вида бизнеса, но в основном выделяют три основные категории статей¹:

- 1) сырье, материалы и комплектующие, приобретаемые со стороны;
- 2) операционные (производственные, эксплуатационные) расходы, непосредственно связанные с ростом или уменьшением объема продаж;
- 3) заработная плата производственного персонала, численность и оплачиваемое рабочее время которого напрямую связаны с ростом объемов продаж.

Вместе с издержками на заработную плату необходимо отразить и социальные начисления (единый социальный налог). Если расходы на заработную плату не могут быть однозначно увязаны с динамикой выручки от продаж, то такие издержки на заработную плату вместе с социальными начислениями отражаются в накладных расходах. В случае, когда затруднительно решить, к какому виду затрат относятся те или иные затраты, целесообразнее включать их в накладные расходы.

Конкретный набор статей переменных затрат для других видов бизнеса может быть иным. Так, например, для предприятий торгового бизнеса прямыми материальными затратами будет покупная стоимость товаров у поставщиков, выручка от продажи которых отражена в данном расчетном периоде. Статья «Операционные расходы» — это расходы по доставке и хранению продукции, а статья «Зарботная плата» — заработная плата грузчиков, экспедиторов, складских рабочих.

3. Валовая прибыль

Рассчитывается как разница между чистой выручкой от продаж и переменными затратами. Этот показатель заслуживает пристального внимания, поскольку норма валовой прибыли (отношение валовой прибыли к чистой выручке от продаж, в процентах) является важной характеристикой в оценке финансовой состоятельности проекта или прогнозируемого финансового состояния предприятия.

4. Постоянные расходы

Это расходы, связанные с общехозяйственной деятельностью предприятия за период. Их нельзя непосредственно отнести на отдельный продукт (заказ, услугу). Обычно их принято подразделять на три категории расходов: общепроизводственные, управленческие и коммерческие (расходы на маркетинг и сбыт).

¹ Заметим, что указанные названия выделенных категорий прямых (переменных) затрат обычно характерны для бизнеса в сфере производства.

В составе постоянных расходов целесообразно отдельной строкой выделить амортизационные отчисления. **Амортизационные отчисления** относятся к разряду калькуляционных издержек и рассчитываются в соответствии с установленными нормами амортизации. Реально же сумма амортизационных отчислений никуда не перечисляется. Она остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств.

Целесообразно отдельной строкой показать **проценты за кредит**. Заметим, что в России относимые на себестоимость проценты за кредит не должны превышать ставки рефинансирования Центрального банка РФ + 3% [Хруцкий, 2003].

5. Прибыль от продаж (операционная прибыль)

Рассчитывается как разница между валовой прибылью и суммой постоянных расходов.

В случае необходимости в плане прибылей и убытков могут отражаться *прочие доходы и расходы* (так называемые внереализационные), которые не связаны с основной деятельностью предприятия. Они могут включать в себя планируемые доходы предприятия от продажи части своих активов, от сдачи их в аренду, от реализации отходов, штрафы, неустойки за просрочку платежей по договорам и др.

6. Прибыль до налогообложения

Является основным показателем для определения налога на прибыль. Последний планируется по ставке налога на прибыль, установленной для соответствующего вида бизнеса в соответствующий период. В России ставка налога на прибыль составляет 20% (ст. 284, гл. 25 Налогового кодекса РФ).

Заметим, что если в процессе расчетов прибыль до налогообложения за какой-либо расчетный период имеет отрицательное значение (убыток), то налог на прибыль будет равен нулю, а полученный убыток должен учитываться при расчете налогооблагаемой прибыли в следующем расчетном периоде.

7. Чистая прибыль

Определяется как разность между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль, а также другими платежами, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия.

Чистая прибыль является главным целевым показателем. Она выступает также источником выплаты дивидендов. На ее основе рассчитывают норму чистой прибыли, т. е. долю чистой прибыли в чистых продажах.

Заметим, что прогнозирование и финансовое планирование требуют от предпринимателя (менеджера) навыков и умения моделировать

различные ситуации, проводить многовариантные расчеты и оценивать их результаты, что приходит на практике только с опытом. В процессе планирования решается задача получения такой выручки от реализации продукции, которая покрывает совокупные затраты и обеспечит получение прибыли.

Как известно, существуют три способа увеличения прибыли: увеличение объемов производства, повышение цены и снижение затрат. С другой стороны, если предприниматели (менеджеры) на основе проведенного анализа и принятия решений смогут найти способы снижения затрат и обеспечения конкурентного преимущества по издержкам, то это позволит им в дальнейшем увеличить затраты на продвижение товаров или снизить цены, что несомненно скажется на росте объемов продаж.

Пример «Плана прибылей и убытков» из реального бизнес-плана укрупнено представлен в примере 13.1. Из примера следует, что расчет построен на определенных предположениях и допущениях. Для проведения расчетов с бюджетом были собраны сведения об основных видах налогов, ставках, действующих на тот период времени, и проведены расчеты сумм налоговых выплат. Налоги на недра и воспроизводство минерально-сырьевой базы были включены в стоимость сырья.

Предполагалось, что налог на имущество будет выплачиваться с момента постановки оборудования на бухгалтерский учет (с момента запуска), т. е. с начала 2005 г. Для расчета налога на имущество учитывалась средняя остаточная стоимость имущества на начало и конец периода. Изменение сумм налога на имущество происходит с учетом уменьшения остаточной стоимости имущества за счет амортизации.

Пример 13.1. Бизнес-план: подраздел «План прибылей и убытков»

План прибылей и убытков, € тыс.

№ п/п	Наименование показателей	Всего за период	Период планирования						
			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Выручка от продаж	99 794	0	0	14 222	21 393	21 393	21 393	21 393
2	Производственные расходы	16 369	0	0	2497	3468	3468	3468	3468
3	Оплата труда	3990	0	0	798	798	798	798	798
4	Общепроизводственные расходы	14 969	0	0	2133	3209	3209	3209	3209
5	Общехозяйственные расходы	11 975	0	0	1707	2567	2567	2567	2567
6	Расчеты с бюджетом, кроме НДС	2045	0	0	499	454	409	364	319



№ п/п	Наименование показателей	Всего за период	Период планирования						
			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
7	Амортизация	22 572	0	0	4514	4514	4514	4514	4514
8	Проценты по кредиту	10 887	481	2860	2860	2453	1580	653	0
9	Прибыль до налогообложения	16 987	-481	-2860	-786	3929	4847	5820	6518
10	Налог на прибыль	4077	-116	-686	-189	943	1163	1397	1564
11	Чистая прибыль	12 910	-366	-2174	-598	2986	3684	4423	4953
	Коэффициент прибыльности (стр. 9 : стр. 1)	17%			-6%	18%	23%	27%	30%
	Рентабельность проекта (стр. 11 : стр. 1)	13%			-4%	14%	17%	21%	23%

Примечание: все расходы и доходы приведены без НДС.

Расчет капитальных вложений по проекту из реального бизнес-плана и соответствующих амортизационных отчислений дан в примере 13.2. Норма амортизационных отчислений была определена 20% в год. По данной ставке размер амортизационных отчислений был рассчитан от суммы первоначальной стоимости оборудования на начало 2005 г.

Пример 13.2. Бизнес-план: капитальные вложения по проекту, € тыс.

Капитальные вложения по проекту, € тыс.

Статья расходов	Всего за период	Период планирования						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Экспертиза существующих основных средств	27	27						
Технические условия, функции заказчика, согласования	458	458						
Проектные работы	460	460						
Строительно-монтажные расходы	5317	5317						
Оборудование	13 460	13 460						
Упаковка и доставка оборудования	670	670						
Непредвиденные расходы	1250	1250						

Статья расходов	Всего за период	Период планирования						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Услуги по выбору поставщика оборудования	300	300						
Таможенная пошлина	630	630						
Итого без НДС	22 572	22 572	0	0	0	0	0	0
НДС	4388	4388	0	0	0	0	0	0
Итого с НДС	26 960	26 960	0	0	0	0	0	0
Амортизация	22 572			4514	4514	4514	4514	4514
Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов на начало периода		22 572	22 572	22 572	18 058	13 543	9029	4514

Ставка НДС — 20%, норма амортизации в год — 20%.

13.3. План денежных потоков

План денежных потоков (или *план движения денежных средств*, *Cash Flow*) представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на планируемый период. Он показывает динамику поступления и расходования денежных средств на планируемый период, что позволяет судить о платежеспособности предприятия.

Цель прогнозирования движения денежных потоков — определить объемы финансовых потребностей (кредитов, инвестиций), а также обеспечить сбалансированность поступления и расходования денежных средств в ближайшие 12 месяцев.

Для достижения поставленной цели прогнозируется объем денежных средств, поступающих на банковский счет в течение месяца, и объем денежных средств, выплачиваемых предприятием в течение того же месяца. Если остатка денежных средств на начало периода и ожидаемых в течение этого периода поступлений денежных средств будет недостаточно для покрытия запланированных текущих затрат и других видов расходов (например, на капитальные вложения или на предпроеиз-

водственные расходы подготовительного периода по проекту), о чем свидетельствует отрицательный остаток (дефицит денежных средств) на конец периода, то необходимо будет изыскивать дополнительные источники их получения (к примеру, снижать расходы, дебиторскую задолженность, брать кредит в банке и др.). Поэтому одно из важных свойств плана денежных потоков — это предсказание остатка банковского счета на конец периода.

Составление формата документа

Разные виды бизнеса могут иметь различные форматы плана денежных потоков в силу специфики самой деятельности. Однако отдельные статьи формата плана денежных потоков непосредственно взаимосвязаны со статьями формата плана прибылей и убытков, планом капитальных затрат, кредитным планом. Отличие между статьями плана денежных потоков и плана прибылей и убытков — в выбранном методе их представления. Если в плане прибылей и убытков все статьи затрат представлены по методу их начисления, в момент реализации (отгрузки) продукции и выписки счета-фактуры, то в плане денежных потоков — по их оплате, в соответствии с запланированным графиком поступления (выбытия) денежных средств, покрытия дебиторской или кредиторской задолженности.

На формирование *денежного потока предприятия* реальное влияние оказывают три вида деятельности: операционная, инвестиционная и финансовая. Поэтому денежный поток предприятия представляет собой совокупный операционный, инвестиционный и финансовый денежный поток.

В этой связи при составлении формата плана денежных потоков целесообразно все поступления и выплаты денежных средств упорядочить в три группы, которые характеризуют основные направления и источники получения денежных средств.

1. **Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток).** Включает в себя поступления денежных средств от покупателей за продукцию, прочие поступления от текущей деятельности, а также выплаты денежных средств поставщикам, работникам, уплату налогов и прочих платежей, возникающих непосредственно в результате текущей операционной деятельности предприятия. Анализ операционного денежного потока позволяет судить об эффективности производственного процесса, а также о необходимости привлечения дополнительных денежных средств.

2. **Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток).** Отражает платежи за приобретенное оборудование и прочие инвестиционные расходы, а также поступления от реализации активов, которые не используются в производстве. Поскольку эти расходы и доходы непосредственно не связаны с текущей производственной деятельностью, то они выделяются в отдельную группу.
3. **Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток).** Отражает поступления денежных средств от выпуска акций, в виде долгосрочных и краткосрочных кредитов, вкладов владельцев предприятия, а также платежи в виде выплаты дивидендов, процентов по кредитам, финансовые вложения свободных денежных средств. Финансовый денежный поток характеризует деятельность предприятия по финансированию текущих и инвестиционных затрат.

Формат плана денежных потоков может быть представлен в одной из двух форм:

- 1) статьи располагаются по их типу, в связи с поступлением (притоком) или с выплатой (оттоком) денежных средств, причем сначала представляются все статьи, отражающие поступления, а затем — выплаты (табл. 13.3);
- 2) статьи располагаются по виду деятельности предприятия (операционная, инвестиционная, финансовая), причем в рамках каждого вида сначала представляют статьи, отражающие поступления, а затем — выплаты (табл. 13.4).

Таблица 13.3. План денежных потоков (формат 1)

Остаток денежных средств на начало периода
1. Поступления (приток денежных средств):
А. От операционной деятельности
В. От инвестиционной деятельности
С. От финансовой деятельности
Всего поступлений:
2. Выплаты (отток денежных средств):
А. От операционной деятельности
В. От инвестиционной деятельности
С. От финансовой деятельности
Всего выплат:
Остаток денежных средств на конец периода

Таблица 13.4. План денежных потоков (формат 2)

1. Операционный денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от операционной деятельности
2. Инвестиционный денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от инвестиционной деятельности
3. Финансовый денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от финансовой деятельности
Чистое изменение денежных средств (совокупный денежный поток)
Остаток денежных средств на начало периода
Остаток денежных средств на конец периода

Для разработки плана денежных потоков разработчику бизнес-плана необходимо взять за основу любую из двух форм и выполнить следующую последовательность шагов.

Шаг 1. Определить источники возможных поступлений денежных средств.

Как правило, выделяют два основных вида источников поступления денежных средств:

- 1) внешние (кредиты и инвестиции);
- 2) внутренние (доходы от операционной деятельности и прочие источники, не связанные с основной деятельностью).

Шаг 2. Определить составные части и детализировать статьи источников поступлений денежных средств, например выручка от продаж, кредиты (долгосрочные, краткосрочные), поступления от продажи активов и др.

Шаг 3. Определить направления использования денежных средств.

Денежные средства могут использоваться по трем направлениям:

- 1) на оплату текущих расходов (счетов) от операционной деятельности;
- 2) на оплату капитальных (в том числе и первоначальных) затрат, связанных с инвестиционной деятельностью;
- 3) прочие расходы (налоговые платежи, расчеты с кредиторами и инвесторами и т. п.).

Шаг 4. Детализировать все статьи плана денежных потоков на основе анализа и установления непосредственной связи со статьями формата плана прибылей и убытков, планом капитальных затрат и кредитным планом.

Отметим, что следует различать денежный поток предприятия и денежный поток инвестиционного проекта. Денежный поток инвестиционного проекта отражает приток и отток денежных средств, вызванных непосредственно данным проектом. *Денежный поток проекта* (свободный денежный поток, $D(t)$) представляет собой совокупный инвестиционный и операционный денежный поток:

$$D(t) = D_1(t) + D_2(t),$$

где $D_1(t)$ — операционный денежный поток; $D_2(t)$ — инвестиционный денежный поток.

Технология составления документа

Построение денежного потока проекта может быть осуществлено **прямым** и **косвенным методом**.

Прямой метод предполагает построение притоков и оттоков денежных средств непосредственно на основе финансовых документов. Формирование плана денежного потока прямым методом опирается на разработанный ранее план прибылей и убытков, на предположения о размерах и сроках выплаты кредиторской и дебиторской задолженности, анализ и учет предстоящих капитальных затрат (например, покупка оборудования, транспортных средств и др.), а также источников их финансирования.

Конструирование денежного потока проекта **косвенным методом** осуществляется на основе плана прибылей и убытков. В этом случае чистый операционный денежный поток рассчитывается суммированием прибыли, амортизационных отчислений и прироста кредиторской задолженности за вычетом прироста дебиторской задолженности и прироста материальных запасов. Заметим, что в расчет операционного денежного потока следует включать операционный (скорректированный) налог на прибыль.

Структура денежного потока и общий алгоритм проведения расчетов при составлении плана денежных потоков представлены в табл. 13.5.

При этом остаток денежных средств на конец предыдущего периода равен остатку денежных средств на начало следующего периода.

Все поступления и платежи в плане денежных потоков отражаются в периоды, соответствующие планируемому срокам их осуществления.

Таблица 13.5. Алгоритм проведения расчетов при составлении плана денежных потоков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
–	Переменные издержки
–	Постоянные издержки
–	Налоги и прочие выплаты
=	Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток)
+	Поступления от продажи активов
–	Платежи за приобретенные активы
=	Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток)
+	Акционерный капитал (поступление денежных средств от выпуска акций)
+	Заемный капитал (поступления по долгосрочным и краткосрочным займам)
–	Выплаты в погашение займов
–	Выплаты % по займам
–	Выплаты дивидендов собственникам
=	Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток)
	Чистое изменение денежных средств
+	Остаток денежных средств на начало периода
=	Остаток денежных средств на конец периода

Первая задача состоит в том, чтобы определить сроки и объемы поступления денежных средств за произведенную и отгруженную продукцию в рассматриваемый период (месяц), поскольку отгрузка продукции и поступление денежных средств за нее по времени могут не совпадать. Если условия договора (контракта) предусматривают предоплату или реализацию в кредит, то неизбежно возникает временной лаг между отгрузкой продукции и поступлением части выручки от нее на расчетный счет. Поэтому предстоит определить, какая часть продукции, отгруженной в рассматриваемый период (месяц), будет оплачена в том же периоде, а какая часть – позднее и когда именно (спустя месяц, два месяца и др.). Эти будущие поступления денежных средств за отгруженную ранее продукцию представляют собой дебиторскую задолженность, **которая отражается в прогнозном балансе.**

Вторая задача – определить требуемый объем и структуру финансирования проекта из внешних источников (кредит, инвестиции). Для

этого используются данные плана первоначальных капитальных затрат. В качестве нижней границы уровня финансирования выступает сумма, определяемая потребностями плана первоначальных капитальных затрат. Однако в действительности требуемая сумма может быть гораздо больше, поскольку необходимо будет покрыть еще и затраты на формирование оборотных средств предприятия.

Статьи прочих расходов в плане денежных потоков (налоговые платежи, возврат займов и кредитов, выплата процентов за кредиты, дивидендов и т. д.) должны соответствовать аналогичным статьям в плане прибылей и убытков. Возможные расхождения находят свое отражение в прогнозном балансе.

Следует отметить, что все поступления и платежи в плане денежных потоков отражаются в те периоды, которые соответствуют их прогнозным датам. При этом учитываются:

- 1) время задержки оплаты за реализованную продукцию или услуги;
- 2) время задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий;
- 3) условия реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом и т. д.);
- 4) условия формирования производственных запасов.

Здесь основная проблема состоит скорее не в точности, а в реалистичности прогноза, который достоверно бы отражал финансовые потребности предприятия в денежных средствах.

Расчеты должны производиться строго по столбцам таблицы. Остаток денежных средств на конец периода (сальдо на конец) — это сумма остатка денежных средств на начало периода (сальдо на начало) и денежных потоков от операционной, инвестиционной, финансовой деятельности предприятия.

Главным целевым показателем плана денежных потоков является остаток денежных средств на конец периода, вокруг которого и проводится итеративная процедура многовариантных расчетов и «оптимизации» отдельных статей плана денежных потоков. В любом случае остаток на конец (начало) периода не может быть отрицательным, поскольку отрицательное значение остатка свидетельствует о нехватке денежных средств и о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств. Нулевой остаток денежных средств также не может быть принят за основу, ведь в противном случае возникновение любой непредвиденной форс-мажорной ситуации приведет компанию к срыву плана. Слишком маленький остаток свидетельствует об отсутствии у бизнеса запаса фи-

нансовой прочности. Значительный остаток — это свидетельство омертвления денежных средств, ухудшающее финансовую эффективность бизнеса. При наличии значительных свободных сумм принимается решение об их инвестировании в развитие бизнеса, расширение производства и др. Поэтому такой план денежных потоков зачастую тоже пересчитывается. Иными словами, цель состоит в обеспечении положительной величины остатка денежных средств на конец периода во все периоды времени от начала и до конца проекта.

Пример разработки плана движения денежных средств из реального бизнес-плана представлен в примере 13.3. Его анализ показывает, что приток денежных средств будет формироваться за счет выручки от реализации продукции. Для упрощения расчетов предполагалось, что вся выручка от реализации продукции будет поступать в отчетном периоде без отсрочек. При моделировании оттока денежных средств были учтены основные затраты, связанные с текущей деятельностью, инвестиционные затраты, связанные с капитальными вложениями, и уплата налогов. Для упрощения расчетов исходили из предположения, что все расходы, включая налоги, оплачиваются в отчетный период, без отсрочки, за исключением сумм капитальных вложений. Порядок оплаты капитальных вложений приведен в примере 13.4.

Пример 13.3. Бизнес-план: План движения денежных средств по проекту

План движения денежных средств по проекту, € тыс. без НДС

Показатель	Всего за период	Период планирования, год						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Приток								
Выручка от реализации	99 794	0	0	14 222	21 393	21 393	21 393	21 393
Поступление кредита	26 000	17 500	8500					
Итого приток	125 794	17 500	8500	14 222	21 393	21 393	21 393	21 393
Отток								
Экспертиза существующих основных средств	27	27						
Технические условия, функции заказчика, согласования	458	92	366					

Пример 13.4. Бизнес-план: порядок оплаты капитальных вложений

Статья затрат	Период, год	
	2003	2004
Экспертиза существующих основных средств	100%	
Технические условия, функции заказчика, согласования	20%	8%
Проектные работы	70%	3%
Строительно-монтажные расходы	35%	6%
Оборудование	9%	1%
Упаковка и доставка оборудования	8%	20%
Непредвиденные расходы	25%	75%
Таможенная пошлина	100%	
Услуги по выбору поставщика оборудования	100%	

Разработка плана денежных потоков представляет собой итеративную процедуру, предполагающую выполнение ряда шагов.

Шаг 1. Определить сумму средств, которая необходима для финансирования инвестиционных затрат. Для этого используются данные плана капитальных (первоначальных) затрат, которые задают нижнюю границу требуемого уровня финансирования из внешнего источника (кредит банка, инвестиции).

Шаг 2. Определить дополнительные текущие затраты на пополнение оборотных средств (например, на закупку сырья, материалов для загрузки оборудования и отладки технологического процесса производства, на возврат кредитов и выплату процентов по ним).

Шаг 3. Провести расчеты. На основе полученного прогноза остатков на конец периода определить, насколько реальные расходы превышают минимальный уровень внешнего финансирования. Рассчитать необходимый на данный период уровень внешнего финансирования. Скорректировать сумму кредита или инвестиций с учетом необходимости финансирования не только капитальных (первоначальных) затрат, но и прироста оборотных средств. Уточнить условия получения денежных средств из внешних источников.

Корректировка расходной части плана денежных потоков может быть осуществлена путем увеличения кредиторской задолженности, уменьшения размеров инвестиционных затрат. После этих корректировок план денежных потоков вновь должен быть пересчитан.

13.4. Прогнозный баланс

Баланс (Balance Sheet) дает прогноз финансового положения предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса за первый год.

Цель прогнозирования баланса состоит в определении долгосрочной финансовой потребности предприятия в денежных средствах, соответствующей требованиям к основному и оборотному капиталу.

Он составляется на заключительном этапе и выполняет функцию финального аккорда в проведении финансовых расчетов и разработке финансовых документов бизнес-плана. Прогнозный баланс всегда составляется после разработки двух других финансовых документов — плана прибылей и убытков и плана денежных потоков. Прогнозный баланс поставляет важную информацию для расчета финансовых коэффициентов. Но его разработка требует хорошего понимания сути финансовых показателей.

В качестве начального баланса для действующего предприятия используются данные из отчетного бухгалтерского баланса предприятия на последнюю дату (форма № 1 годовой и квартальной отчетности), а для вновь создаваемого предприятия составляется стартовый прогнозный баланс.

Основой для прогнозирования баланса являются разработанные ранее прогноз продаж и план сбыта продукции для первого года, план прибылей и убытков на планируемый период и для первого года, а также план денежного потока для первого года.

Баланс — это «мгновенный снимок», отражающий состояние активов и пассивов предприятия на конец года. Он характеризует финансовое состояние предприятия на определенный момент времени и показывает, насколько устойчиво финансовое положение (платежеспособность и ликвидность) предприятия, реализующего проект.

Баланс в финансовом плане составляется на конец первого года и характеризует:

- 1) активы и пассивы фирмы;
- 2) средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами;
- 3) нераспределенную прибыль.

Напомним, что баланс состоит из активов и пассивов, суммарные значения которых должны быть сбалансированы (равны между собой). Активы — это все то, что принадлежит предприятию. Пассивы — это денежные обязательства перед кредиторами, показывающие, кому и сколько предприятие должно. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом бизнеса или той величиной, на которую он прирастет в результате реализации бизнес-проекта:

$$\text{Актив} = \text{Обязательства} + \text{Собственный капитал.}$$

В прогнозном балансе величина собственного капитала является одним из основных показателей, по которому инвестор может оценивать привлекательность своего участия в новом бизнесе.

Составление формата документа

Прогнозный баланс составляется по укрупненной номенклатуре статей, которая включает в себя только наиболее значимые для будущего бизнеса статьи и агрегированные счета. Поэтому в общем виде прогнозный баланс не совпадает с формой отчетного баланса, предусмотренного действующими требованиями бухгалтерской отчетности в России. Главная особенность формата прогнозного баланса — расположение статей активов и пассивов в порядке убывания ликвидности активов и степени срочности обязательств, в отличие от баланса (форма № 1), принятого в РФ, где все обстоит наоборот.

Примерный формат прогнозного баланса представлен в табл. 13.6.

Технология составления документа

Итак, все три финансовых документа, составленных на основе единого массива информации, взаимосвязаны между собой, что и отражает приведенный ранее рис. 13.1. Прогнозный баланс описывает финансовое состояние предприятия в определенный момент времени. Он показывает накопленный эффект от принятых ранее решений и включает в себя прибыли/убытки за предыдущие периоды. План прибылей и убытков сопоставляет доходы и расходы за определенный период времени. Он подробно описывает элементы, на основе которых формируется чистая прибыль/убыток после уплаты налогов. План денежных потоков отражает изменения в активах, пассивах и в собственном капитале в течение определенного периода, которые произошли в результате принятия управленческих решений по инвестициям, производственной и финансовой деятельности.

Таблица 13.6. Прогнозный баланс

Активы	Тыс. руб.	Пассивы	Тыс. руб.
Средства на счете		Счета к оплате	
Дебиторская задолженность		Задолженность по выплатам (налоги, зарплата и др.)	
Запасы		Краткосрочные кредиты	
Итого текущих активов (оборотных средств)		Сумма текущих пассивов (краткосрочных обязательств)	
Основные средства		Долгосрочные займы	
Другие активы (нематериальные)		Акционерный капитал	
Минус износ по основным и нематериальным активам		Нераспределенная прибыль	
Прочие активы и авансы		Суммарный собственный капитал	
Сумма активов		Сумма пассивов	

Для первого года проекта при проведении расчетов желательно использовать шаг расчета, не превышающий один месяц. В этом случае разработчик проекта получает возможность более точно определить момент возникновения дефицита денежных средств, его размер. Это позволяет заблаговременно разработать более детальную и эффективную стратегию финансирования проекта, привлекая денежные средства в тот период, когда они действительно необходимы.

В завершение отметим, что сам по себе процесс разработки финансового плана не является сложным, поскольку в конечном счете он представляет собой четко выполняемую процедуру «раскладывания по полочкам» результатов решений, принимаемых в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании, расчетов их влияния на финансовые результаты деятельности компании. Но в то же время этот процесс планирования будущего необычайно сложен, поскольку разработка всяких предположений о будущем и выработка решений связаны с неопределенностью и риском.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлена технология составления прогнозного баланса и особенности расчета его статей.

13.5. Инвестиционный план и финансирование проекта

Составляя бизнес-план проекта, предприниматель (менеджер) должен конкретно представлять потребность в инвестициях: сколько денег необходимо предприятию и на что они будут истрачены.

Поиск стратегии финансирования заключается в рассмотрении различных вариантов финансирования проекта, выработке определенной последовательности схем финансирования и определении наиболее рациональной структуры капитала исходя из индивидуальных особенностей проекта и влияющих на него факторов.

Выделяют три основных варианта финансирования:

- 1) финансирование из собственных средств;
- 2) финансирование из заемных средств;
- 3) смешанное финансирование.

Соотношение собственного и заемного капитала может быть различным. Однако ни один банк не станет брать на себя полностью весь риск и кредитовать предприятие, которое стремится реализовать свой проект только за счет кредита. Оптимальное соотношение должно подбираться в каждом конкретном случае для каждого проекта с учетом факторов риска, условий и особенностей его реализации, а также возможностей по привлечению инвестиций.

Заметим, что инвестиции включают в себя не только затраты на капитальные вложения, но и затраты на формирование оборотного капитала компании, представленные в виде соответствующих платежей. Поэтому поток инвестиций определяется как график потребности в капитале для реализации проекта.

Потребность в инвестициях определяют следующим образом.

1. В плане денежных потоков вычисляют остаток денежных средств на конец каждого расчетного периода.
2. Инвестиционными затратами полностью считают первую полученную сумму дефицита из остатков денежных средств на конец периода.
3. В дальнейшем инвестиционными затратами считают не всю сумму дефицита, а только его прирост относительно максимальной суммы дефицита предыдущих периодов.

Технология составления кредитного плана

Первоначальный вариант *кредитного плана* составляется на основе плана капитальных (первоначальных) вложений и расчета инвестиционных затрат.

1. Определяются необходимая сумма кредита, вероятная процентная ставка (исходя из состояния финансового рынка в стране на данный период), условия его возврата или погашения (с какого месяца, какими частями и т. д.).

2. После разработки плана денежных потоков составляют вариант кредитного плана. К этому моменту должны быть уже определены финансовые потребности не только на покрытие капитальных вложений, но и на пополнение оборотных средств.

Примерный формат кредитного плана представлен в табл. 13.7.

Таблица 13.7. Кредитный план

	Декабрь 200_	Период планирования 200_ г. (по месяцам)					Всего за 200_ г.
		1	2	3	12	
Сумма кредита, тыс. руб.							
Ставка годовых, %							
Погашение кредита, тыс. руб.							
Остаток задолженности, тыс. руб.							
Выплата процентов, тыс. руб.							
Погашение кредита нарастающим итогом, тыс. руб.							
Выплата процентов нарастающим итогом, тыс. руб.							

Расчет выплат процентов может проводиться с использованием простого или сложного процента¹. Как правило, начисляемый процент задается как годовая ставка процента.

Так, если на начало периода (года) инвестируется сумма (K) под простой процент (r), то в конце первого периода инвестор может рассчитывать на получение суммы:

$$K_1 = K + K_r = K(1 + r).$$

В конце второго периода (года): $K_2 = K + K_r + K_r = K(1 + 2r)$.

В конце n -го периода (года): $K_n = K(1 + nr)$.

При начислении простого процента за период времени меньше года (t дней) в качестве показателя n используют удельный вес данного периода по отношению к году (например, за квартал это будет — $90 / 360$). Тогда начисление за t дней рассчитывается по формуле:

$$r \frac{t}{360} \text{ или } r \frac{t}{365}.$$

¹ При простом проценте начисление процента осуществляется только на первоначально инвестированную сумму. При сложном проценте начисление происходит на сложную базу, которая включает первоначально инвестированную сумму и ранее начисленные проценты.

В первой формуле финансовый год принят равным 360, во второй — 365 дням. Выбор формулы зависит от инвестора. Так, обычно в банковской системе принято считать финансовый год равным 360 дням.

В общем виде используются следующие формулы:

$$K_t = K(1 + r \frac{t}{360}) \text{ или } K_t = K(1 + r \frac{t}{365}).$$

Пример расчета кредитного плана из реального бизнес-плана представлен в примере 13.5.

В его основу были заложены следующие предположения. Для упрощения расчетов выплата процентов будет производиться в текущем году за текущий период. Начисление и выплата процентов будет осуществляться ежегодно. Используемая в расчетах ставка процента за кредит — 11% в год в евро. Схема выплат основной суммы долга — с 2005 по 2008 г. включительно с учетом имеющихся в распоряжении средств. Возврат основной суммы долга будет осуществляться в конце текущего периода. Планируемая дата получения кредита — III квартал 2003 г., соответственно начисление процентов за 2003 г. происходит за IV квартал. Все проценты по кредиту включаются в себестоимость продукции.

Пример 13.5. Бизнес-план: расчет процентов по кредиту

Расчет процентов по кредиту, € тыс.

Показатель	Всего за период	Период планирования, год						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Сумма кредита	26 000	17 500	8500					
Начисляемые и выплачиваемые проценты	10 887	481	2860	2860	2453	1580	653	0
Возврат основной суммы долга	26 000			3700	7933	8433	5933	
Остаток кредита на начало периода	112 100	17 500	26 000	26 000	22 300	14 367	5933	0

Ставка процента по кредиту — 11%.

Основные термины

План прибылей и убытков, план денежных потоков, баланс, денежный поток предприятия, денежный поток проекта, кредитный план.

Контрольные вопросы и задания

1. Новые предприятия нередко терпят финансовый крах, даже если их деятельность прибыльна. Объясните возможные причины подобных ситуаций.
2. Какие основные документы входят в состав финансового плана?
3. В чем состоит принципиальное различие в подготовке финансовых документов: плана прибылей и убытков и плана денежного потока?
4. В чем принципиальное отличие понятий притока и оттока денежных средств от доходов и расходов? Приведите примеры, иллюстрирующие это различие.
5. Какова последовательность разработки финансового плана?
6. Что такое денежный поток и для чего он прогнозируется?
7. Какие виды деятельности предприятия оказывают непосредственное влияние на формирование денежного потока проекта?
8. Что означает выражение «денежный поток от операционной деятельности»?
9. Всегда ли получение значительной прибыли за период означает увеличение денежных средств предприятия? Объясните, почему.
10. Какое влияние оказывает амортизация на налоги?
11. В чем различие между денежным потоком проекта и денежным потоком предприятия?
12. Какое требование, предъявляемое к плану денежных потоков, является необходимым для принятия проекта?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 14

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ

14.1. Виды рисков

14.2. Анализ рисков

14.3. Приложение

14.4. Конкретная ситуация «Создание предприятия “Мойдодыр-сервис”» (Часть А)

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь.

Бизнес в условиях рынка немыслим без риска, а любое планирование развития бизнеса должно сопровождаться анализом и оценкой рисков, связанных с осуществлением проекта.

Этот раздел — один из самых сложных разделов бизнес-плана. Он должен дать потенциальным инвесторам (или партнерам) информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в проекте. Важно продемонстрировать реалистичный подход к проекту. Он необходим предпринимателю для самоконтроля и убеждения инвестора в надежности вложения им денежных средств.

Риск вообще понимают как опасность, незащищенность от потерь или ущерба. Он всегда связан с уровнем неопределенности в предсказании результата.

«Риск можно определить как вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие» [Бригхэм, 1998, с. 127]. Чем выше вероятность того, что фактический доход будет гораздо ниже ожидаемого, тем больше риск. Под риском понимают вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

При подготовке данного раздела предпринимателю необходимо ответить на ряд вопросов (вопросник 14.1).

Вопросник 14.1. Анализ рисков

1. Что может причинить ущерб?
2. С какими основными видами риска и наиболее опасными ситуациями связан ваш бизнес?
3. Какова степень серьезности каждого вида риска?
4. К какой области риска относится ваш бизнес?
5. Насколько велики могут быть потери (прямые, косвенные)?
6. Каковы пути предотвращения или снижения ущерба?
7. Каковы возможные пути предотвращения опасностей, угрожающих фирме (программа спасения)?
8. Как вы будете ее претворять в жизнь?

Важно, чтобы в разделе были просто и объективно представлены главные виды рисков.

Результатом подготовки этого раздела должны быть:

- 1) анализ возможных рисков;
- 2) оценка рисков и связанных с ними потерь (ущерба);
- 3) программа по защите от рисков, включающая мероприятия по предотвращению потерь или сведению их к минимуму.

14.1. Виды рисков

При всем многообразии классификаций рисков, представленных в экономической литературе, приведем основные *виды риска* [Стрекалова, 1996].

Производственный риск, связанный с трудностями запуска и отладки технологического оборудования, организации производства, со срывом сроков ввода в действие объектов, с превышением фактических затрат над проектными, более низким качеством продукции по сравнению с запланированным и др.

Коммерческий риск, проявляющийся в недобросовестности и неплатежеспособности заказчика, в повышении закупочных цен, изменении валютных курсов, потере товара в процессе обращения, увеличении издержек.

Рыночный риск, связанный с падением спроса на продукт, колебаниями курсов валют, неопределенностью действий конкурентов и т. д.

Инфляционный риск, связанный с ростом цен на материалы, комплектующие, полуфабрикаты, заработную плату и др.

Финансовый (кредитный) риск, проявляющийся в невыполнении предприятием финансовых обязательств перед инвестором по возврату долга.

Научно-технический риск, который связан с неопределенностью в достижении заданного результата при освоении новых технологий, обмене лицензиями, совместных НИОКР и др.; этот вид риска способен состарить любую техническую новинку.

Политический риск, связанный с неблагоприятными социально-политическими изменениями в стране или регионе.

Внешнеэкономический риск, связанный с установлением квот на импорт (экспорт) товаров, введением высоких тарифов или эмбарго и т. д.

Чистый риск, связанный с убытками от пожаров, несчастных случаев, катастроф и других стихийных бедствий.

Конечно, вероятность каждого из перечисленных видов риска для конкретного рассматриваемого проекта различна. Поэтому в бизнес-плане требуется выявить наиболее вероятные виды рисков для рассматриваемого проекта и определить сумму убытков, которая может быть с ними связана.

Зачастую риск и опасность возникновения ущерба исключить полностью невозможно, но вполне можно попытаться свести его к минимуму. Для предотвращения или уменьшения потерь руководствуются принципом — избегать слишком опасных видов деятельности либо предусматривать заранее способы снижения степени риска.

Простое описание в бизнес-плане возможных рисков без изложения действий по их снижению или предотвращению не только бесполезно, но и вредно, поскольку подрывает доверие к бизнес-плану. И наоборот, выявление и открытое обсуждение риска, а также предполагаемых мер защиты свидетельствует о готовности к рискованным ситуациям и знании путей выхода из них. Поэтому в бизнес-плане необходимо указать факторы риска, угрожающие успешной реализации целей, а также мероприятия по защите от влияния этих факторов.

14.2. Анализ рисков

В анализе рисков выделяют *качественный и количественный анализ*, которые дополняют друг друга.

Качественный анализ риска сводится к тому, чтобы выявить основные *факторы риска*, определить их потенциальные области и тем самым идентифицировать возможные риски, связанные с проектом.

Все факторы риска принято условно разделять на две группы: *объективные* и *субъективные*. К числу объективных относятся факторы, которые непосредственно не зависят от самого предприятия: экономические и политические кризисы, инфляция, конкуренция и др. К субъективным относятся факторы, так или иначе характеризующие непосредственно предприятие: его производственный и кадровый потенциал, техническое оснащение, уровень производительности труда и техники безопасности и др.

Количественный анализ и оценка риска заключается в определении размеров отдельных рисков и риска проекта в целом. Наиболее распространены следующие *методы количественного анализа риска*: *статистический; экспертный; аналитический; метод аналогий*.

Статистический метод основан на изучении статистики доходов и потерь, имевших место в данном или аналогичном бизнесе, установлении величины и частоты получения того или иного уровня дохода или потерь, построении кривой риска, расчета дисперсии как меры разброса возможных значений доходности, стандартного отклонения и составлении наиболее вероятного прогноза. Точность расчетов в значительной мере зависит от исходной статистической информации.

Экспертный метод основан на обработке мнений экспертов, оценивающих вероятность проявления и степень последствий исследуемых рисков. Необходимо отметить, что применение экспертного метода требует определенного количества экспертов для получения достоверного результата в ходе экспертного оценивания. Обработка результатов экспертного оценивания рассчитана на группу экспертов. На качество экспертного оценивания непосредственно влияет качество подготовки опросного листа и количество выделенных факторов риска.

Аналитический метод основан на использовании результатов анализа чувствительности, методов математической статистики и имитационного моделирования.

Метод аналогий основывается на использовании базы данных о риске аналогичных проектов.

В бизнес-плане инвестиционного проекта рисковость инвестиционного проекта определяют как отклонение потока денежных средств для данного проекта от ожидаемого. Чем больше отклонение, тем более рисковым считается проект.

Для оценки риска инвестиционного проекта на практике используют несколько методов, позволяющих более глубоко понять основные характеристики инвестиционного проекта и уровень его рискованности. К числу таких методов относятся следующие.

1. Анализ чувствительности проекта.
2. Сценарный анализ.
3. Метод имитационного моделирования.

В ходе подготовки и принятия инвестиционного решения по проекту необходимо получить ответ на два основных вопроса:

1. Какова степень риска?
2. Возможно ли получение положительного значения чистого дисконтированного дохода (NPV)?

Принято считать, что в условиях рыночной экономики проекты с наиболее высоким ожидаемым доходом являются и наиболее рисковыми. Однако один и тот же проект с определенной степенью риска может быть приемлемым для одного инвестора и неприемлемым для другого, предпочитающего более надежные и менее рискованные проекты.

Для снижения высокой степени риска используют:

- 1) распределение риска между участниками проекта;
- 2) страхование риска;
- 3) резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Понятно, что полностью избежать рисков невозможно. Поэтому в бизнес-плане необходимо охарактеризовать все виды рисков, типичные для данного проекта. Инвесторы гораздо спокойнее воспринимают риск, если все условия для них ясны.

Практический инструментарий

На практике для анализа и оценки рисков, связанных с предпринимательским проектом, рекомендуется использовать следующую процедуру.

Шаг 1. Определить перечень рисков, которым в большей мере может быть подвержен проект. Для этого выделяют набор простых рисков, характерных для каждой стадии проекта. Количество стадий и их содержание напрямую связано с особенностями самого проекта. Понятно, что одних лишь качественных оценок рисков в бизнес-плане будет явно недостаточно.

Шаг 2. Определить вероятность возникновения каждого риска из представленного перечня. С этой целью все риски по степени их значимости разбиваются на группы (по стадиям проекта, по источникам возникновения или по содержанию рисков). Затем группе экспертов предлагают оценить риски с использованием ранжирования или балльных оценок. Для обработки мнений экспертов используют методы, которые широко представлены в литературе.

Шаг 3. В дополнение можно рекомендовать использование и других методов количественной оценки риска (расчет точки безубыточности, проведение анализа чувствительности и др.).

Шаг 4. Разработать программу мер по предотвращению рисков и минимизации возможных потерь.

Для более подробного ознакомления с оценкой риска рекомендуем обратиться к работам [Брег, 2006; Бригхэм, 1998; Ван Хорн, 1996; Финансовый бизнес-план, 2000 и др.].

На практике для анализа и оценки рисков используют *анализ чувствительности*, который подробнее будет представлен далее (тема 16, подраздел 16.3). Он позволяет определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта. Выбранные факторы анализируются с точки зрения их влияния на осуществимость проекта и оценку его эффективности.

Приведем пример представления результатов анализа чувствительности проекта из реального бизнес-плана (пример 14.1).

Пример 14.1. Бизнес-план: анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности проекта

Расчет основных данных, произведенный в постоянных ценах, показывает, что деятельность нового завода является высокоэффективной и устойчивой с экономической точки зрения.

Анализ чувствительности деятельности показывает, что на период 2003–2009 г. проект остается рентабельным при следующих факторах (независимо):

- при снижении объема выручки по всем видам кирпича на 17% от запланированного по каждому году (с 2005 по 2009 г.);
- при росте ставки по кредиту до 28%;
- при опережающем росте цен на энергоресурсы и другие производственные составляющие — на 100% уже в первый год действия производства.

Таким образом, можно сделать вывод о высокой устойчивости проекта к возможным колебаниям конъюнктуры, влияющей на выручку продукции, и опережающему росту цен на материальные ресурсы, формирующих себестоимость продукции.

Итак, анализ и оценка рисков предполагают заранее предусмотреть все основные виды рисков, выявить их источники, оценить степень риска, определить моменты их возникновения, а затем разработать программу мер по сокращению рисков и минимизации возможных потерь. Наличие такой программы будет свидетельствовать о знании возможных рисков и о готовности к ним.

14.3. Приложение

В приложении к бизнес-плану может быть представлена любая дополнительная или конфиденциальная информация, которая может быть полезна читателю, но не предназначенная для распространения или не вошедшая в основной текст бизнес-плана вследствие ее объема. Как правило, в приложение включают документы, которые могут служить подтверждением или подробным объяснением сведений, приведенных в бизнес-плане.

Так, в приложении могут быть представлены:

- сведения о руководителях фирмы или проекта;
- результаты исследования рынка;
- заключения аудиторских фирм;
- копии патентов, лицензий и др.;
- подробное описание технических характеристик продукции;
- описание производственного оборудования, зданий;
- копии юридических документов (заключенных договоров, гарантийных писем, протоколов о намерениях);
- сметы затрат на продукцию и услуги;
- схемы производственной и организационной структуры управления фирмой;
- отзывы авторитетных организаций;
- информация, опубликованная в периодической печати (статьи, ссылки на книги).

Соответственно приложения и дополнения следует переплетать отдельно от основного текста бизнес-плана и предоставлять по ситуации, когда в них возникает потребность.

Конфиденциальная информация может быть выделена в отдельный документ и предоставлена в случае необходимости.

14.4. Конкретная ситуация — «Создание предприятия “Мойдодыр-сервис”» (Часть А)

Предприниматель планирует создать малое предприятие в сфере бытовых услуг, которое будет заниматься установкой на дому и подключением сложной бытовой техники. Рассмотрим технологию бизнес-планирования на примере этой конкретной ситуации.

Исходные данные реального бизнес-проекта были нами сознательно упрощены с целью облегчить читателю их восприятие в рассматриваем-

мом примере, обеспечить наглядность и понимание технологии бизнес-планирования.

Описание ситуации

Предприниматель М. Карпов решил начать свое дело. Он предполагает создать малое предприятие «Мойдодыр-сервис», которое будет заниматься установкой на дому сложной бытовой техники (стиральных, посудомоечных машин и др.), а в дальнейшем и их обслуживанием.

М. Карпов, будущий владелец и управляющий этим предприятием, ранее уже работал в сфере услуг по ремонту сложной бытовой техники, а также имел опыт административной работы в сфере услуг, а потому хорошо знает специфику этой сферы деятельности. Кроме того, он — мастер своего дела, имеет специальную профессиональную подготовку по ремонту сложной бытовой техники.

Он решил, что воспользуется привлекательной для малого бизнеса, упрощенной системой налогообложения (с объектом налогообложения — доходы, по ставке единого налога в размере 6%) согласно ст. 346.20, гл. 26.2 Налогового кодекса РФ.

Постановка задачи

На этапе разработки бизнес-плана предпринимательского проекта М. Карпову нужно собрать необходимые данные и провести экономические расчеты, чтобы ответить на интересующие его вопросы.

1. Сколько денежных средств потребуется вложить в этот бизнес?
2. Каковы будут единовременные расходы подготовительного периода?
3. С какими текущими затратами связано ведение этого бизнеса и какова его структура затрат?
4. При каком объеме предоставления услуг можно рассчитывать на покрытие всех текущих расходов без получения прибыли?
5. Когда окупятся вложенные средства и какова рентабельность инвестиций?

Общая характеристика рынка

По оценкам самого предпринимателя, на сегодняшний день в городе насчитывается 10 крупных сервисных центров, занимающихся установкой сложной бытовой техники, и около 40 мелких. Известно, что крупные сервисные центры располагают хорошим помещением, солидной рекламной поддержкой, сайтами в сети Интернет. Однако свои услуги они предлагают потребителям по завышенным ценам. Так, визит спе-

специалиста для осмотра помещения и принятия решения о его подготовке к установке сложной бытовой техники обходится от 450 руб. и выше. Вызов мастера только для осмотра вышедшей из строя стиральной или посудомоечной машины (без проведения всякого ремонта) обходится чуть дешевле — от 350 до 400 руб. Мелкие мастерские держат цены несколько ниже (на 10–15%), но спектр их услуг ограничен и они обслуживают клиентов, как правило, в пределах своего района.

В то же время запросы потенциальных клиентов М. Карпова показывают, что потребность в таком обслуживании достаточно велика. Быстро растут кварталы новой жилой застройки, а следовательно, будет расти и число потенциальных клиентов. Все большее число семей могут позволить себе покупку сложной бытовой техники. В настоящее время в различных районах города создаются и быстро набирают объемы торговые комплексы, в ассортименте которых представлена бытовая техника. Таких комплексов в городе насчитывается уже более 10. Они стремительно заполняют свою рыночную нишу, отбирая значительную долю покупателей у сетевых супермаркетов за счет предложения покупателям товаров по умеренным ценам. М. Карпов рассчитывает на то, что сможет найти в них своих клиентов.

По результатам маркетинговых исследований, проведенных консалтинговыми компаниями, объемы продаж торговых комплексов выросли на 160%. По экспертным оценкам, объемы продаж стиральных и посудомоечных машин в них доходят до 30 единиц техники ежедневно. Нетрудно предположить количество потенциальных клиентов, которых могло бы получить вновь создаваемое предприятие только по одному виду техники.

Для получения необходимого числа заказов М. Карпов рассчитывает, что сможет установить деловые отношения с владельцами и продавцами торговых центров. Он полагает, что продавцы могут рекомендовать своим покупателям при оформлении покупки бытовой техники и услуги по ее подключению, вручая рекламный листок компании «Мой-додыр-сервис». По оценкам самого предпринимателя, стоимость работ по установке бытовой техники в среднем по городу ориентировочно составляет 1,3 тыс. руб. (без учета стоимости расходных материалов). Поэтому за каждого потенциального клиента он мог бы предложить в качестве вознаграждения до 20% от стоимости работ по установке сложной бытовой техники. Он хорошо понимал, что все покупатели бытовой техники хотят получить качественные услуги по ее установке и подключению, причем оперативно и по умеренным ценам.

Оценка расходов подготовительного периода

М. Карпов узнал, что на открытие предприятия и регистрацию документов потребуется около 8 дней. Расходы по оплате услуг на регистрацию, консультирование и открытие банковского счета составят 5 тыс. руб.

Где разместить офис предприятия? На начальном этапе развития бизнеса М. Карпов не планирует принимать в офисе большой поток клиентов. Поэтому он полагает, что на начальном этапе для организации офиса вполне можно ограничиться арендой небольшого помещения (около 20 кв. м) на 1-м этаже жилого дома, с телефоном, недалеко от метро. Он уже присмотрел одно такое небольшое помещение, стоимость арендной платы за которое составляет 240 тыс. руб. в год. Правда, для этого помещения предварительно потребуется провести косметический ремонт, который можно будет сделать с привлечением ремонтной бригады. На это уйдет еще дней 10 и потребуется дополнительно вложить в общей сложности около 30 тыс. руб. на оплату ремонтных работ.

М. Карпов предполагает оборудовать в офисе рабочие места для трех мастеров и секретаря. Последний будет заниматься приемом заказов по телефону и электронной почте. В этом же помещении найдется место и для хранения инструментов, запасов расходных материалов.

Затраты на консультирование у специалистов и подготовку необходимых документов по заключению договора аренды помещения обойдутся предпринимателю в 5 тыс. руб., а сам процесс займет не более 7 дней.

Какое оборудование потребуется? М. Карпов планирует для начала купить лишь самое необходимое офисное оборудование: комплект необходимой оргтехники за 35 тыс. руб. (персональный компьютер, кассовый аппарат, телефон, факс, принтер, сканер, телевизор). Он договорился уже с одной компанией приобрести у нее по сходной цене бывший в употреблении комплект мебели (всего за 25 тыс. руб.). В целом, по расчетам предпринимателя, ожидаемые затраты на оборудование офиса мебелью и оргтехникой должны составить 60 тыс. руб., а планируемый период их эксплуатации — 5 лет. Предприниматель рассчитал ожидаемые инвестиционные затраты на покупку офисного оборудования (табл. 14.1).

Как привлечь потребителя? На начальном этапе становления бизнеса предприниматель не планирует больших расходов на маркетинг и маркетинговые программы. М. Карпов предполагает заказать одной местной фирме разработку фирменного стиля для своего предприятия (логотипа, слогана), на что потребуется дополнительно затратить 20,4 тыс. руб. за весь заказ, который может быть выполнен в течение 10 дней. С целью проведения рекламы своего предприятия и продвижения сервисных услуг он решил заказать печать рекламных листов,

Таблица 14.1. Расчет инвестиционных затрат на приобретение офисного оборудования для предприятия «Мойдодыр-сервис», тыс. руб.

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Стоимость за ед.	Стоимость, всего	Планируемый период эксплуатации (мес.)	Способ получения	Период приобретения (месяц проекта)
1	Офисное оборудование всего, в том числе:				60	60	Покупка	1 мес.
	Мебель	Комплект	1	25	25			
	Оргтехника	Комплект	1	35	35			

которые могут быть выполнены в течение 5 дней и обойдутся предпринимателю в 16 тыс. руб. М. Карпов планирует заказать пошив курток с фирменной символикой для трех мастеров, которые будут выполнены в течение 7 дней и обойдутся в общей сумме в 3,6 тыс. руб. (по цене 1,2 тыс. руб. за ед.).

Для технического оснащения рабочих мест он предполагает еще купить три комплекта инструментов для мастеров по цене 12 тыс. руб. за комплект.

Итак, М. Карпов провел расчет предпроизводственных расходов подготовительного периода, который дан в табл. 14.2.

Таблица 14.2. Предпроизводственные расходы подготовительного периода, тыс. руб.

№ п/п	Наименование работ	Стоимость	Длительность выполнения, дн.
1	Регистрация предприятия и др.	5	8
2	Подготовка и заключение договора на аренду помещения	5	7
3	Ремонт помещения	30	10
4	Покупка инструмента	36	5
5	Заказ на разработку фирменного стиля предприятия	20,4	10
6	Заказ на пошив курток (с фирменной символикой)	3,6	7
7	Заказ на изготовление рекламных листов	16	5
	Всего	116	

Календарный график работ подготовительного периода представлен в табл. 14.3.

Какой персонал потребуется? Функции по управлению предприятием предприниматель берет на себя. Поэтому затраты, связанные с личными текущими расходами владельца предприятия, он решил запланировать в виде заработной платы в размере 26 тыс. руб. в месяц.

М. Карпов планирует принять на работу трех мастеров с повременной системой оплаты труда (заработная плата 21 тыс. руб. в месяц). Учитывая, что профессиональные навыки в этой сфере бизнеса играют важную роль, он полагает, что особые квалификационные требования он будет предъявлять к мастерам по поводу стажа их работы в этой сфере деятельности (не менее 3 лет).

Предприниматель планирует взять на работу секретаря, который будет заниматься приемом заказов клиентов по телефону (заработная плата — 15 тыс. руб. в месяц), а также привлекать приглашенного бухгалтера (с оплатой 10 тыс. руб. в месяц) для подготовки документов, оформления отчетов и представления их в налоговую инспекцию. Для периодической уборки помещения он планирует пригласить уборщицу (за 6 тыс. руб. в месяц).

Взносы на обязательное пенсионное страхование (14%) и на социальное страхование (0,2%) в целом составят 14,2% от заработной платы работников и будут перечисляться ежемесячно.

М. Карпов сделал предварительный расчет затрат по заработной плате предполагаемых работников, опираясь на использование повременной системы оплаты их труда (табл. 14.4).

Таблица 14.4. Расчет затрат по заработной плате персонала, тыс. руб.

Наименование должности	Кол-во ставок	Зарплата в месяц	Всего зарплата за месяц	Зарплата с начислениями взносов (ПФ и СС) за месяц	На период
Директор	1	26	26	29,692	В течение периода производства
Бухгалтер	0,5	20	10	11,42	В течение периода производства
Уборщица	0,5	12	6	6,852	В течение периода производства
Секретарь	1	15	15	17,13	В течение периода производства
Мастер	3	21	63	71,946	В течение периода производства
Всего	6		120	137,040	

Расчет расходов, связанных с предоставлением услуг. Предприниматель рассчитывает на выполнение как минимум 150 заказов в месяц, которые можно запланировать. По его оценкам, 3 мастера вполне могут справиться с таким объемом работ. Он исходил из того, что эффективный фонд времени одного работника за расчетный период (месяц) составляет 150 часов (при 40-часовой рабочей неделе и потерях рабочего времени в среднем 5–6%). При этом М. Карпов рассчитывал, что выполнение одного заказа в среднем потребует три часа, исходя из предположения, что установка техники в среднем занимает полтора часа, плюс время на дорогу до места — еще полтора часа.

Цена одной услуги по подключению сложной бытовой техники мастерами «Мойдодыр-сервиса» с учетом стоимости расходных материалов будет составлять для заказчика 2,3 тыс. руб. (при средней по городу — 2,5 тыс. руб.). Он также полагает, что расходные материалы (вентили, муфты, шланги, переходники и др.) можно будет закупать 1 раз в месяц в объеме их месячной потребности по оптовой цене 700 руб. за комплект. При этом он должен будет учесть и другие издержки, связанные с получением заказа. Предприниматель составил смету прямых затрат по установке и подключению сложной бытовой техники (на одну услугу), которая представлена в табл. 14.5.

Таблица 14.5. Расчет переменных (прямых) затрат на установку и подключение бытовой техники, тыс. руб.

Наименование услуги	Расходные материалы и комплектующие	Сдельная зарплата	Другие издержки	Итого
Установка и подключение сложной бытовой техники	0,700	—	0,260	0,960

По оценкам М. Карпова, надо еще учесть ежемесячные постоянные (общехозяйственные) расходы, связанные с обеспечением производственной и управленческой деятельности будущего предприятия: коммунальные платежи — 2 тыс. руб., затраты на связь (телефон, факс, Интернет) — 2 тыс. руб., канцелярские расходы — 2 тыс. руб., транспортные расходы мастеров (карточки на метро и наземный транспорт) — 1,5 тыс. руб., обслуживание кассового аппарата — 500 руб., арендная плата за помещение — 20 тыс. руб. Предприниматель рассчитал сумму предстоящих постоянных затрат в месяц (без учета заработной платы), которые представлены в табл. 14.6.

Таблица 14.6. Расчет постоянных (общехозяйственных) расходов за месяц, тыс. руб.

Наименование затрат	Стоимость	На период
Коммунальные услуги	2,0	В течение производственного периода
Канцелярские расходы	2,0	В течение производственного периода
Расходы на связь (телефон, факс, Интернет)	2,0	В течение производственного периода
Арендная плата	20,0	В течение производственного периода
Обслуживание кассового аппарата	0,5	В течение производственного периода
Транспортные расходы (метро и наземный транспорт)	1,5	В течение производственного периода
Всего	28,0	

М. Карпов составил список налогов, которые нужно будет платить его предприятию (табл. 14.7).

Таблица 14.7. Налоги для предприятия «Мойдодыр-сервис»

№ п/п	Вид налога	Ставка налога, %	Налоговая база	Периодичность выплат
1	Единый налог (на совокупные доходы)	6,0	Доходы (выручка от продаж)	Раз в квартал
2	Страховой взнос на обязательное пенсионное страхование	14,0	Зарплата	Раз в месяц
3	Страховой взнос на обязательное социальное страхование	0,2	Зарплата	Раз в месяц

Расчет плана прибылей и убытков

Основным источником дохода для предприятия «Мойдодыр-сервис» является предоставление заказчикам услуг по установке и подключению бытовой техники. Они определяют все прочие аспекты деятельности рассматриваемого предприятия, поэтому финансовое планирование начинается с планирования объемов предоставления услуг по месяцам и ожидаемой выручки от их реализации. Последняя рассчитывалась исходя из планируемого объема предоставления услуг (150 в месяц) по цене 2,3 тыс. руб.

Суммарные переменные издержки напрямую зависят от объемов предоставляемых услуг и связаны с расходными материалами и другими прямыми затратами (на единицу услуг), которые были рассчитаны ранее (см. табл. 14.5).

М. Карпов должен составить план прибылей и убытков на первый год работы предприятия (в помесечной разбивке). Состав и структура показателей должны соответствовать общей логике составления этого документа (табл. 14.8). Вместе с тем они должны отражать специфику предприятия малого бизнеса и утвержденных российским законодательством (см. Налоговый кодекс РФ) особенностей алгоритма расчетов по упрощенной системе налогообложения (УСН), которая берется предпринимателем за основу.

Дадим несколько комментариев по моделированию плана доходов и расходов на основе УСН. К примеру, согласно принятой системе учета доходов и расходов (гл. 26.2 Налогового кодекса), на предприятиях, применяющих УСН, в течение первого года на затраты можно отнести 50% стоимости основных средств (со сроком полезного использования от 3 до 15 лет), что составляет в сумме 30 тыс. руб., а оставшиеся 50% — включить в затраты 2-го и 3-го года. По расчетам М. Карпова, амортизационные отчисления по приобретаемому офисному оборудованию в течение первого года работы будут составлять 2,5 тыс. руб. ежемесячно.

Показатель «другие издержки» (за декабрь 2007 г.) отражает расходы подготовительного периода (см. табл. 14.2). Показатель «убытки предыдущих периодов» отображает аккумулированные убытки предыдущих периодов, списание которых проводится в текущем месяце.

Рассмотрим теперь вопрос о начислении единого налога для малого предприятия (ст. 346.21, гл. 26.2 Налогового кодекса). Как известно, если в качестве объекта налогообложения предпринимателем выбраны доходы, то сумма единого налога, исчисленная за плановый/отчетный период, уменьшается на сумму страховых взносов на обязательное пенсионное страхование за тот же период времени. При этом сумма налога (планируемых платежей) не может быть уменьшена более чем на 50%. Поскольку сумма единого налога (без вычета) для рассматриваемого предприятия составляла бы 20,7 тыс. руб. (6% от дохода или выручки от реализации), а планируемые ежемесячные взносы на обязательное пенсионное страхование, согласно расчетам Максима Карпова, составляют 16,8 тыс. руб., то сумма единого налога (20,7 тыс. руб.) не может быть уменьшена более чем наполовину и в этом случае единый налог (с учетом вычета) будет составлять 10,350 тыс. руб. в месяц.

Показатель чистого дохода рассчитывается как выручка от реализации за минусом текущих затрат и единого налога (с учетом вычета) за рассматриваемый период.

Заметим, что, проводя расчет операционных затрат, не следует занижать их оценку. Если уж ошибаться в оценках затрат, то лучше в сторону их завышения. Если и в этом случае результаты расчетов показывают, что предприниматель может рассчитывать на получение чистого дохода, значит, его предприятие имеет неплохие шансы на успех.

Из плана прибылей и убытков на первый год в разбивке по месяцам (табл. 14.8) видно, что предприятие начнет получать прибыль только с 4-го месяца (2008 г.). В 2009 г. по сравнению с 2008 г. ожидается незначительное увеличение ежемесячного чистого дохода за счет уменьшения амортизационных отчислений (табл. 14.9). В целом чистый доход (нарастающим итогом), отражающий ожидаемый финансовый результат предприятия, составит 161,320 тыс. руб. (2008 г.) и 292,320 тыс. руб. (2009 г.).

Расчет плана движения денежных средств

Одна из главных проблем, стоящих перед предпринимателем, состоит в реалистичности планирования движения денежных средств. Как известно, изменение объемов денежных средств происходит тогда, когда предприятие фактически или получает платеж или само производит выплаты. План движения денежных средств строится в помесечной разбивке, опираясь на план прибылей и убытков с поправкой на ожидаемые временные лаги, связанные с предполагаемыми сроками поступления платежей или осуществления выплат. В рассматриваемом примере при проведении расчетов М. Карпов исходил из предположения, что оплата купленных материалов будет производиться в том же месяце, в котором они закуплены. Платежи взносов в пенсионный фонд и в фонд социального страхования будут перечисляться ежемесячно, а выплата единого налога на доходы — поквартально, причем в месяце, следующем за истекшим отчетным периодом. Опираясь на сделанные предположения, можно оценить размеры денежных поступлений и выплат по месяцам, а также оценить, когда и в каком размере предприятию потребуются денежные средства.

Анализ плана движения денежных средств (табл. 14.10) показывает, что в течение первых шести месяцев работы (с декабря 2007 г. по май 2008 г.) остаток денежных средств на конец периода отрицательный. Это свидетельствует о нехватке денежных средств у предприятия, поскольку сумма платежей превышает сумму поступлений, и о необходи-

Таблица 14.8. План прибылей и убытков за 2008 г., тыс. руб.

Наименование показателей	12. 2007	01. 2008	02. 2008	03. 2008	04. 2008	05. 2008	06. 2008	07. 2008	08. 2008	09.2008	10.2008	11.2008	12.2008
1. Выручка от реализации (доход)		345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
2. Материалы и др. издержки		144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
3. Валовая прибыль		201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000
4. Суммарные постоянные издержки, в том числе:		165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040
• административные издержки		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
• производственные издержки		22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
• зарплата персонала		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
• взносы на обязательное пенсионное страхование		16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
• взносы на обязательное социальное страхование		0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240
5. Амортизация		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
6. Другие издержки		116											
7. Убытки предыдущих периодов		116,000											
8. Прибыль до выплаты налога		-116,000	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460
9. Налогооблагаемая прибыль					17,840	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460	33,460
10. Единый налог (с учетом вычета)				31,050			31,050			31,050			31,050
11. Чистый доход		-116,000	33,460	2,410	33,460	33,460	2,410	33,460	33,460	2,410	33,460	33,460	2,410

Таблица 14.9. План прибылей и убытков за 2009 г., тыс. руб.

Наименование показателей	01.2009	02.2009	03.2009	04.2009	05.2009	06.2009	07.2009	08.2009	09.2009	10.2009	11.2009	12.2009
1. Выручка от реализации (доход)	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
2. Материалы и др. прямые издержки	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
3. Валовая прибыль	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000	201,000
4. Суммарные постоянные издержки, в том числе:	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040	165,040
◆ административные издержки	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
◆ производственные издержки	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
◆ зарплата персонала	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
◆ взносы на обязательное пенсионное страхование	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
◆ взносы на обязательное социальное страхование	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240
5. Амортизация	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
6. Другие издержки												
7. Убытки предыдущих периодов												
8. Прибыль до выплаты налога	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710
9. Налогооблагаемая прибыль	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710
10. Единый налог (с учетом вычета)			31,050			31,050			31,050			31,050
11. Чистый доход	34,710	34,710	3,660	34,710	34,710	3,660	34,710	34,710	3,660	34,710	34,710	3,660

мости привлечения дополнительных собственных или заемных средств. Заметим, что ситуация с нехваткой денежных средств, когда предприятие не может рассчитаться по своим обязательствам, весьма типична для нового предприятия. И только начиная с июня 2008 г. остаток денежных средств на конец периода становится положительным. Поэтому такой план не может быть принят и его нужно пересчитать. Путем проведения итеративной процедуры многовариантных расчетов плана движения денежных средств (с учетом ввода суммы требуемых инвестиций) нужно подобрать вариант, чтобы показатель остатка денежных средств на конец периода не был отрицательным.

Из плана движения денежных средств (табл. 14.10) видно, что необходимые начальные инвестиции для создания нового бизнеса составляют 176 тыс. руб. Они пойдут на оплату приобретаемых активов (офисной мебели и оргтехники) и покрытие расходов подготовительного периода.

Теперь предпринимателю требуется определиться со схемой финансирования, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств (собственных, заемных). После чего необходимо еще раз пересчитать и проанализировать план движения денежных средств.

Предположим, что предприниматель готов вложить собственные средства (176 тыс. руб.). Тогда после проведения дополнительного расчета плана движения денежных средств (табл. 14.11–14.13) его анализ показывает, что в течение всего расчетного периода достигается положительный остаток денежных средств на конец периода. Такой план движения денежных средств может быть принят.

Вопросы анализа и оценки проекта (анализ безубыточности, оценка экономической эффективности инвестиций, анализ чувствительности) рассматриваются в рамках темы 16. Там же будут представлены результаты соответствующих расчетов для конкретной ситуации «Мойдодыр-сервис» (части В, С и D).

Процедура подбора кредита для проекта подробно рассматривается на примере другой конкретной ситуации (тема 17, подраздел 17.3).



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, для рассмотренной конкретной ситуации «Мойдодыр-сервис» вы найдете файл базового варианта модели предприятия (case_MC), разработанной с использованием аналитической системы Project Expert. Читателю предоставляется возможность самостоятельно просмотреть и проанализировать результаты расчетов финансовых документов, полученные с помощью Project Expert.

Таблица 14.10. План движения денежных средств на 2008 г., тыс. руб.

Наименование показателей	12.2007	01.2008	02.2008	03.2008	04.2008	05.2008	06.2008	07.2008	08.2008	09.2008	10.2008	11.2008	12.2008
Поступления от продаж		345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
Затраты на материалы и др.		144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Административно-производственные издержки		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Выплаты по заработной плате		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Выплаты по налогам, всего в том числе:		17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040
♦ взносы на ПС и СС		17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040
♦ единый налог на доходы		-	-	-	-	-	-	31,050	-	-	31,050	-	-
Денежный поток от операционной деятельности		35,960	35,960	35,960	35,960	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960
Затраты на приобретение активов	60,000												
Другие издержки подготовительного периода	116,000												
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-176,000												
Собственный (акционерный) капитал													
Заемный капитал													
Выплаты в погашение займов													
Выплаты % по займам													
Денежный поток от финансовой деятельности													
Остаток денежных средств на начало периода		-176,000	-140,040	-104,080	-104,080	-63,210	-27,250	8,710	13,620	49,580	85,540	90,450	126,410
Остаток денежных средств на конец периода	-176,000	-140,040	-104,080	-88,120	-63,210	-27,250	8,710	13,620	49,580	85,540	90,450	126,410	162,370

Таблица 14.11. План движения денежных средств на 2009 г., тыс. руб.

Наименование показателей	01.2009	02.2009	03.2009	04.2009	05.2009	06.2009	07.2009	08.2009	09.2009	10.2009	11.2009	12.2009
Поступления от продаж	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
Затраты на материалы и др.	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Административно-производственные издержки	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Выплаты по заработной плате	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Выплаты по налогам, всего в том числе:	48,090	17,040	17,040	48,090	17,040	17,040	48,090	17,040	17,040	48,090	17,040	17,040
♦ взносы на ПС и СС	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040
♦ единый налог на доходы	31,050	—	31,050	—	—	—	31,050	—	—	31,050	—	—
Денежный поток от операционной деятельности	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960
Затраты на приобретение активов												
Другие издержки подготовительного периода												
Денежный поток от инвестиционной деятельности												
Собственный (акционерный) капитал												
Заемный капитал												
Выплаты в погашение займов												
Выплаты % по займам												
Денежный поток от финансовой деятельности												
Остаток денежных средств на начало периода	162,370	167,280	203,240	239,200	244,110	280,070	316,030	320,940	356,900	392,860	397,770	433,730
Остаток денежных средств на конец периода	167,280	203,240	239,200	244,110	280,070	316,030	320,940	356,900	392,860	397,770	433,730	469,690

Таблица 14.12. План движения денежных средств на 2008 г., тыс. руб.

Наименование показателей	12.2007	01.2008	02.2008	03.2008	04.2008	05.2008	06.2008	07.2008	08.2008	09.2008	10.2008	11.2008	12.2008
Поступления от продаж		345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
Затраты на материалы и др.		144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Административно-производственные издержки		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Выплаты по заработной плате		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Выплаты по налогам, всего в том числе:		17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040
♦ взносы на ПС и СС		17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040
♦ единый налог на доходы		-	-	31,050	-	-	-	31,050	-	-	31,050	-	-
Денежный поток от операционной деятельности		35,960	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960
Затраты на приобретение активов	60,000												
Другие издержки подготовительного периода	116,000												
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-176,000												
Собственный (акционерный) капитал	176,000												
Заемный капитал													
Выплаты в погашение займов													
Выплаты % по займам													
Денежный поток от финансовой деятельности	176,000												
Остаток денежных средств на начало периода		35,960	35,960	71,920	107,880	112,790	148,750	184,710	189,620	225,580	261,540	266,450	302,410
Остаток денежных средств на конец периода		35,960	71,920	107,880	112,790	148,750	184,710	189,620	225,580	261,540	266,450	302,410	338,370

Таблица 14.13. План движения денежных средств на 2009 г., тыс. руб.

Наименование показателей	01.2009	02.2009	03.2009	04.2009	05.2009	06.2009	07.2009	08.2009	09.2009	10.2009	11.2009	12.2009
Поступления от продаж	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
Затраты на материалы и др.	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Административно-производственные издержки	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Выплаты по заработной плате	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Выплаты по налогам, всего в том числе:	48,090	17,040	17,040	48,090	17,040	17,040	48,090	17,040	17,040	48,090	17,040	17,040
♦ взносы на ПС и СС	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040	17,040
♦ единый налог на доходы	31,050	—	—	31,050	—	—	31,050	—	—	31,050	—	—
Денежный поток от операционной деятельности	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960
Затраты на приобретение активов												
Другие издержки подготовительного периода												
Денежный поток от инвестиционной деятельности												
Собственный (акционерный) капитал												
Заемный капитал												
Выплаты в погашение займов												
Выплаты % по займам												
Денежный поток от финансовой деятельности												
Остаток денежных средств на начало периода	338,370	343,280	379,240	415,200	420,110	456,070	492,030	496,940	532,900	568,860	573,770	609,730
Остаток денежных средств на конец периода	343,280	379,240	415,200	420,110	456,070	492,030	496,940	532,900	568,860	573,770	609,730	645,690

Основные термины

Риск, риск инвестиционного проекта, методы количественного анализа риска: статистический, экспертный, аналитический, метод аналогий.

Контрольные вопросы и задания

1. С какой целью раздел «Анализ и оценка рисков» приводится в бизнес-плане?
2. Какими должны быть основные составляющие этого раздела?
3. Назовите основные виды риска. Какие из них непосредственно связаны с осуществлением деятельности предприятия?
4. На какие факторы риска предприятие может оказывать непосредственное воздействие?
5. Что понимают под риском инвестиционного проекта?
6. Каковы способы снижения высокой степени риска?
7. Назовите основные методы количественного анализа риска.
8. Укажите методы, которые, по вашему мнению, могут быть использованы на практике для анализа и оценки риска в следующих видах бизнеса:
 - 1) страховой бизнес;
 - 2) строительный бизнес;
 - 3) игорный бизнес;
 - 4) ресторанный бизнес;
 - 5) оптовая торговля.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Раздел IV

ИНСТРУМЕНТАРИЙ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

В данном разделе рассматриваются используемые в бизнес-планировании экономические и финансовые показатели, процедуры их расчета. Приводятся методы анализа и оценки экономической эффективности проектов. Дается обзор современных информационных технологий, используемых в бизнес-планировании, рассматривается аналитическая система Project Expert. Приводится конкретная ситуация, связанная с расширением производства продукции, на примере которой иллюстрируются возможности использования Project Expert в бизнес-планировании. В завершение рассматриваются вопросы, связанные с продвижением и реализацией бизнес-планов.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлены основные презентации ключевых тем этого раздела в Power Point. Дан перечень и способы расчета основных финансовых показателей, используемых в финансовом планировании для проведения финансового анализа и диагностики финансового состояния предприятия.

Представлен материал, раскрывающий отличия трех существующих в РФ систем налогообложения, даны основные рекомендации для корректного расчета налогов при разработке финансовых документов бизнес-плана. Для конкретной ситуации «Расширение производства продукции», рассматриваемой в подразделе 17.3, приведены файлы базового и уточненного вариантов модели (case1, case2), файл проведения What-If-анализа (case_w).

Дана пробная версия аналитической системы PROJECT EXPERT 7, а также описание задач, решаемых с помощью аналитических систем Project Expert и Prime Expert.

Тема 15

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ПРОЦЕДУРЫ РАСЧЕТА

- 15.1. Показатели для финансового анализа
- 15.2. Основные экономические показатели бизнес-среды
- 15.3. Экономические показатели внутренней среды проекта

15.1. Показатели для финансового анализа

Финансовый анализ — неотъемлемая составная часть финансового планирования. В нем инвестора прежде всего интересуют:

- 1) финансовое состояние предприятия (на последнюю отчетную дату) и тенденции его изменения за исследуемый период;
- 2) способность предприятия к получению дохода и возврату кредита;
- 3) информация для выработки рациональной схемы финансирования;
- 4) влияние реализации проекта на финансовое состояние предприятия.

Помимо названных задач финансовый анализ позволяет предпринимателям (менеджерам) предприятия:

- выявить узкие места, оказывающие отрицательное влияние на финансовое состояние предприятия;
- определить резервы для улучшения финансового состояния и поддержки проекта.

Диагностика финансового состояния может рассматриваться с двух точек зрения:

- 1) определения характеристик финансового состояния действующего предприятия на последнюю отчетную дату;
- 2) оценки финансового положения предприятия на основе рассчитанных показателей эффективности по выходным формам финансового плана проекта.

Основными источниками информации для проведения анализа текущего финансового состояния предприятия являются:

- 1) бухгалтерский баланс предприятия (форма № 1 годовой, форма №1 квартальной отчетности);
- 2) отчет о финансовых результатах и их использовании (форма № 2 годовой и форма № 2 квартальной отчетности).

Основными источниками информации для проведения финансового анализа проекта являются следующие.

1. План прибылей и убытков.
2. План движения денежных средств.
3. Прогнозный баланс.

К числу важнейших характеристик финансового состояния предприятия относятся следующие.

1. Ликвидность (платежеспособность).
2. Финансовая устойчивость.
3. Оборачиваемость.
4. Рентабельность.

Выбор перечня конкретных показателей, используемых в финансовом анализе, зависит от многих факторов (специфики отрасли, целей проекта и др.).

Ликвидность характеризует способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства (текущие пассивы) за счет ликвидной части активов. Краткосрочные обязательства (текущие пассивы) — это те задолженности предприятия, которые нужно погасить в течение одного года (счета, подлежащие оплате).

Ликвидность актива отражает его способность трансформироваться в денежные средства. Напомним, что *ликвидность активов* предприятия в целом характеризует наличие у него оборотных средств¹ в размере, который теоретически достаточен для погашения краткосрочных обязательств², хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактом.

¹ Оборотные средства (синонимы: оборотный капитал, текущие активы) — это средства, совершающие оборот (...деньги — средства — деньги...) в течение года или одного производственного цикла. Основные элементы оборотных средств: запасы, дебиторская задолженность, денежные средства.

² Краткосрочные обязательства (синоним: краткосрочная кредиторская задолженность, текущие пассивы) — это задолженность, период погашения которой не превышает одного года.

Платежеспособность предприятия отражает наличие у него денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Основные характеристики ликвидности и платежеспособности предприятия: коэффициенты ликвидности и величина собственных оборотных средств.

Показатели *финансовой устойчивости* определяют степень риска, связанного со способом формирования структуры собственных и заемных средств, используемых для финансирования активов фирмы.

Показатели *оборачиваемости* капитала характеризуют способность фирмы производить и реализовывать товары на основе имеющихся активов, показывают, насколько хорошо фирма распоряжается своим оборотным капиталом.

Показатели *рентабельности* характеризуют эффективность производственной деятельности предприятия, его способность использовать активы.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен материал «Показатели для финансового анализа». В нем даны перечни и способы расчета основных финансовых показателей, которые используются в финансовом планировании для проведения финансового анализа и диагностики финансового состояния предприятия.

Итак, анализ финансовых показателей по отчетным финансовым документам позволяет оценить финансовое состояние фирмы. Однако он не может считаться исчерпывающим, если не дополнен серьезным качественным анализом факторов, влияющих на деятельность фирмы (изменение цен, доступности сырья и материалов, ставок банковского процента и т. д.).

15.2. Основные экономические показатели бизнес-среды

На финансовую реализуемость предпринимательского проекта влияют такие факторы экономического окружения, как инфляция, система налогообложения, процентные ставки, условия платежей и др. Сведения об экономическом окружении проекта должны включать в себя:

- 1) прогнозную оценку общего индекса инфляции и прогноз изменения цен на отдельные продукты (услуги) и ресурсы на весь период реализации проекта;

- 2) прогноз изменения обменного курса валюты или индекса внутренней инфляции иностранной валюты на весь период реализации проекта;
- 3) сведения о системе налогообложения;
- 4) сведения об условиях платежей и предоставления кредитов.

Источниками получения данной информации могут служить прогнозы органов государственного управления в области экономической политики и финансов, анализ тенденций изменения цен и валютного курса, анализ структуры цен на продукты (услуги) и ресурсы в России.

Инфляция

Учет влияния инфляции на реализацию проекта в бизнес-плане состоит в том, чтобы учесть влияние изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации проекта. *Инфляция* (inflation) — повышение общего (среднего) уровня цен с течением времени. Для характеристики инфляции используют следующие показатели: общий индекс инфляции — индекс изменения общего (среднего) уровня цен в стране, индексы изменения цен и уровни цен на отдельные виды ресурса, товаров, работ или услуг.

1. **Индекс изменения цен (индекс инфляции)** на отдельные виды ресурсов, товаров или услуг рассчитывается по формуле:

$$I(t_1, t_0) = P(t_1)/P(t_0),$$

где $P(t_1)$ — фактическая (либо прогнозируемая) цена в отчетном периоде t_1 ; $P(t_0)$ — фактическая цена в начальном (базисном) периоде t_0 ; $I(t_1, t_0)$ — индекс изменения цен.

Индексы измеряются либо в долях единицы, либо в процентах. Причем для наглядности рекомендуют пользоваться процентами при темпах инфляции до 200% и долями единицы (разами) — при более высоких темпах роста.

Например, индекс инфляции $I = 160\%$ или $I = 1,6$ означает, что цены в среднем выросли на 60%, или в 1,6 раза.

2. **Уровень инфляции** равен:

$$L(t_1, t_0) = I(t_1, t_0) - 1,$$

где $L(t_1, t_0)$ — уровень инфляции за период времени с t_0 по t_1 .

При переходе от годового к месячному или квартальному масштабу представления данных денежного потока требуется выполнить пересчет годовых значений уровня инфляции соответственно в ежемесячные или ежеквартальные. Годовое ($L_{\text{год}}$) и ежеквартальные ($l_{\text{кв}}$) значе-

ния уровня инфляции, а также годовое ($L_{\text{год}}$) и ежемесячное (l) значения уровня инфляции связаны следующим соотношением:

$$(1 + L_{\text{год}}) = (1 + l_{\text{кв}})^4;$$

$$(1 + L_{\text{год}}) = (1 + l)^{12}.$$

Пример: пусть годовой уровень инфляции ($L_{\text{год}}$) равен 16%. Требуется определить ежемесячный уровень (l) инфляции, который при равномерной инфляции в течение года приводит к ее среднегодовому уровню.

Решение: В качестве начала отсчета (точки 0) примем начало года (начало первого месяца проекта). Так как ежемесячный уровень инфляции (l) по условию постоянен, индекс инфляции за k -й месяц равен $I(t_{k-1}, t_k) = 1 + l$, а индекс инфляции за год равен $I(0, t_{12}) = 1 + L_{\text{год}} = 1,16$, где t_{12} — конец 12-го месяца.

Тогда

$$\prod_{k=0}^{11} I(t_k, t_{k+1}) = (1 + l)^{12} = 1 + L_{\text{год}},$$

или

$$l = \sqrt[12]{1 + L_{\text{год}}} - 1 = \sqrt[12]{1,16} - 1 = 1,0125 - 1 = 0,0125, \text{ или } 1,25\%.$$

Заметим, что полученный ежемесячный темп инфляции не равен величине $16\% / 12 = 1,33\%$.

Величины индексов и темпов инфляции зависят от вида используемой валюты.

Для более точной оценки эффективности проекта необходимо учитывать следующие показатели, характеризующие инфляцию:

- курс рубля по отношению к используемому в проекте виду иностранной валюты (доллар, евро или др.);
- инфляция обменного курса рубля по отношению к используемому виду валюты;
- общие индексы рублевой и валютной инфляции.

Понятно, что на практике не всегда удается получить их достоверный прогноз. И в этом также проявляется особенность российских условий, когда для оценки влияния инфляции приходится работать с неполной или неточной информацией.

Сведения о системе налогообложения

Налоговое окружение проекта (выбор системы налогообложения предприятия) зависит от выбранной организационно-правовой формы предприятия.

Информация о налоговом окружении для конкретного проекта должна включать в себя полный перечень налогов, сборов, акцизов и иных аналогичных платежей. Необходимо определить все основные налоги, по каждому из них указать способы их расчета (налоговую ставку и базу для налогообложения), а также периодичность выплат налога (сроки уплаты), льготы по налогу.

В РФ параллельно существуют три системы налогообложения.

1. Традиционная система налогообложения.
2. Упрощенная система налогообложения (гл. 26.2 НК РФ).
3. Единый налог на вмененный доход (гл. 26.3 НК РФ).

Каждая из них имеет свои особенности, отличается своим перечнем налогов, ставками налогообложения и сроками их уплаты. Для корректного финансового моделирования и учета налогов в финансовых документах бизнес-плана при проведении расчетов должны быть учтены особенности выбранной системы налогообложения и все основные виды налогов, характерные для налогового окружения проекта.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен материал «Показатели налогового окружения». В нем приведены: особенности всех трех существующих в РФ систем налогообложения, характерные для них виды налогов, налоговые ставки и сроки их уплаты, а также рекомендации по расчету налогов для юридических лиц и для предпринимателей без образования юридического лица.

Показатели, отражающие условия платежей и предоставления кредитов

К числу показателей, характеризующих условия платежей, относятся:

- 1) дебиторская задолженность (в днях) — характеризует среднее время задержки покупателями платежей за приобретенные товары с момента их реализации;
- 2) кредиторская задолженность (в днях) — характеризует среднее время задержки предприятием оплаты за поставленные материалы, комплектующие с момента их получения от поставщика.

Приведенные показатели зависят от специфики отрасли, национальных и региональных особенностей и действующих на практике условий реализации продукции или услуг.

Условия предоставления займов характеризуют следующие показатели:

- процент годовых по краткосрочным кредитам (в рублях и в валюте);
- процент годовых по долгосрочным кредитам (в рублях и в валюте).

Данные по этим показателям должны отражать реально действующие условия предоставления кредитов на начало проекта.

15.3. Экономические показатели внутренней среды проекта

Система цен, используемая в расчетах

При проведении расчетов в проекте могут быть использованы текущие, прогнозные и дефлированные цены.

Текущие цены — это цены, предусмотренные в проекте без учета инфляции.

Прогнозные цены — это цены, ожидаемые (с учетом инфляции) в течение будущих шагов расчета.

Дефлированные цены — это прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Стоимостные показатели денежных потоков могут выражаться в *текущих, прогнозных или дефлированных* ценах в зависимости от того, какую задачу требуется решить и в каких ценах выражаются на каждом шаге их притоки и оттоки.

Прогнозная цена $P(t)$ продукции или ресурса для t -го шага расчета определяется по формуле:

$$P(t) = P(t_0) \times I(t, t_0),$$

где $P(t_0)$ — текущая цена продукции (ресурса) в момент времени t_0 ; $I(t, t_0)$ — индекс изменения цен продукции или ресурсов в конце t -го шага по отношению к начальному моменту расчета t_0 .

Дефлированные цены, очищенные от общей инфляции, используются для определения интегральных показателей эффективности проекта, когда текущие значения затрат и результатов выражаются в прогнозных ценах. Этим обеспечивают сравнимость результатов, полученных при различных уровнях инфляции. *Дефлированные* цены приводятся к некоторому моменту времени (t_0), предшествующему началу реализации проекта. Их получают путем введения дефлирующего множителя, соответствующего общему индексу инфляции.

Текущие, прогнозные и дефлированные цены могут быть выражены в рублях или твердой валюте.

Заметим, что денежный поток проекта рекомендуют выражать в той валюте, в которой необходимо оценить эффективность проекта в соответствии с заданием на проектирование и требованиями инвестора. Обычно в российских условиях такой валютой являются рубли.

Как правило, на начальных стадиях разработки проекта расчет базового варианта проводится в текущих ценах. Расчет эффективности проекта в целом рекомендуют проводить как в текущих, так и в прогнозных ценах. При разработке схемы финансирования и оценке эффективности участия в проекте рекомендуют использовать только прогнозные цены. При расчете интегральных показателей эффективности денежные потоки проекта, рассчитанные в прогнозных ценах, должны предварительно дефлироваться [Методические рекомендации, 2000].

Постоянные (накладные) расходы

Вопрос планирования общехозяйственных расходов в литературе по бизнес-планированию, как правило, остается без должного внимания. На практике при разработке проектов планирование общехозяйственных расходов осуществляется путем надбавки определенного процента от общих затрат на материалы и заработную плату или от затрат по другим статьям. Однако такая процедура недостаточно точна.

Величина постоянных (накладных) расходов не связана непосредственно с объемом производства или сбыта продукции (услуг) и соотносится с определенным периодом времени. К таким издержкам относятся, например, затраты на коммунальные услуги (оплата за воду, электроэнергию, газ, пар и пр.), аренду помещений, ремонтные работы, содержание автотранспорта, рекламу, командировочные расходы, канцелярские товары, оплату услуг связи и др. Их целесообразно группировать, выделяя следующие подгруппы издержек: общепроизводственные, управленческие и коммерческие.

Управленческие накладные расходы включают в себя затраты, связанные с управлением, бухгалтерским учетом и отчетностью, управлением транспортом, юридическими услугами. Типичные статьи издержек: заработная плата работников и социальные отчисления, проектно-конструкторские работы, средства оргтехники и канцтовары, коммунальные услуги, услуги связи, арендная плата, страхование (имущества), налоги (на имущество).

К коммерческим накладным расходам относят косвенные расходы, которые не могут быть непосредственно связаны с конкретной продукцией

и включают в себя издержки на маркетинговую деятельность, рекламу и сбыт, заработную плату работников, занятых в этих службах, и социальные отчисления, затраты на средства оргтехники, связь, обучение персонала и т. д.

Амортизационные отчисления и способы их расчета

Амортизация объектов основных средств представляет собой процесс перенесения по частям (по мере износа) стоимости основных средств на создаваемую с их помощью продукцию. Амортизация — это лишь денежная форма выражения износа основных средств. Величина стоимости, включаемая посредством амортизации в себестоимость продукции (услуг), представляет собой *амортизационные отчисления*.

Амортизационные отчисления являются одним из составляющих элементов издержек производства, определяются за период (год, месяц) на основе норм амортизации¹. По своему типу они относятся к калькуляционным издержкам и включаются в накладные расходы. Однако в плане прибылей и убытков их выделяют отдельной строкой, поскольку они характеризуют денежный поток проекта.

Амортизация объектов основных средств производится на основе использования одного из следующих способов расчета амортизационных отчислений:

- линейный способ;
- способ уменьшаемого остатка;
- способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

Для целей налогообложения начисление амортизационных отчислений по основным средствам осуществляется в соответствии со ст. 258 и ст. 259 гл. 25 Налогового кодекса РФ, согласно которым:

- амортизируемое имущество распределяется на 10 групп в соответствии со сроками его полезного использования²;
- налогоплательщик начисляет амортизацию одним из следующих методов: а) линейным; б) нелинейным.

¹ Норма амортизации — это размер амортизационных отчислений, определяемый в процентах от среднегодовой стоимости основных средств и включаемый в себестоимость продукции.

² Постановление Правительства РФ «О классификации основных средств, включенных в амортизационные группы» № 1 от 01.01.2002 г.

Организация вправе выбирать любой из двух указанных методов начисления амортизации.

Ранее в отечественной практике наиболее распространенным был линейный способ расчета годовой нормы амортизации, которая определяется делением 100% стоимости актива на срок полезного использования объекта. Так, при сроке службы оборудования в 5 лет годовая норма амортизации при линейном способе составляет 20% в год (100% : 5 лет).

Расчет годовой суммы амортизационных отчислений проводится по формуле:

$$A = \frac{НС - ОС}{N},$$

где A — годовая сумма амортизационных отчислений; $НС$ — первоначальная стоимость актива; $ОС$ — ликвидационная (остаточная) стоимость актива; N — срок полезного использования актива (количество лет).

Срок полезного использования объекта основных средств определяется организацией при постановке объекта на бухгалтерский учет. Если он не задан в технических условиях или не установлен в централизованном порядке, то срок полезного использования объекта определяется исходя из [Кондраков, 2005, с. 104]:

- ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с ожидаемой производительностью или мощностью применения;
- ожидаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации;
- нормативно-правовых и других ограничений использования объекта (например, срока аренды).

Амортизационные отчисления по объекту основных средств начинают начислять с 1-го числа месяца, следующего за месяцем принятия этого объекта на бухгалтерский учет. В течение года они начисляются ежемесячно независимо от применяемого способа начисления в размере 1/12 годовой суммы.

Следует иметь в виду, что применение способов ускоренной амортизации (на основе способа уменьшаемого остатка или способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования) оказывает непосредственное влияние на себестоимость, прибыль и сумму льгот по налогу на прибыль по капитальным вложениям.

В соответствии с Федеральным законом РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства» № 88-ФЗ от 14.06.1995 г. ма-

лые предприятия могут применять ускоренную амортизацию для списания своих основных производственных фондов, которая в два раза превышает нормы, установленные для соответствующих видов основных средств. Кроме того, малым предприятиям разрешено дополнительно списывать как амортизационные отчисления до 50% первоначальной стоимости основных фондов со сроками службы свыше 3 лет.

Более подробно различные способы расчета годовой суммы амортизационных отчислений и анализ особенностей российского учета амортизации основных средств представлены в работе Н. П. Кондракова [Кондраков, 2005].

Основные термины

Ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, оборачиваемость капитала, рентабельность, инфляция, налоговое окружение проекта, амортизация, амортизационные отчисления, текущие, прогнозные и дефлированные цены.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы роль и значение планирования оборотных средств для реализации проекта?
2. Сравните между собой понятия «ликвидность» и «платежеспособность». Существует ли между ними различие?
3. Что характеризует показатель периода оборачиваемости кредиторской задолженности? Как этот показатель должен соотноситься с показателем периода оборачиваемости дебиторской задолженности?
4. О чем может свидетельствовать тенденция роста коэффициента соотношения собственных и заемных средств?
5. Что характеризуют показатели рентабельности капитала и рентабельности продаж?
6. Какие показатели используются в планировании для характеристики инфляции?
7. Каким образом осуществляется пересчет годовых значений уровня инфляции при переходе от годового к месячному или квартальному масштабу представления данных денежного потока?
8. Какие основные виды налогов должны быть учтены при моделировании: а) традиционной системы налогообложения; б) упрощенной системы налогообложения?

9. Какие виды цен используются при проведении расчетов в бизнес-плане?
10. Каковы особенности планирования постоянных (накладных) расходов?
11. Что представляют собой амортизация объектов основных средств и амортизационные отчисления?
12. Какие способы расчета амортизационных отчислений могут быть использованы в процессе планирования?
13. Как определяется годовая сумма амортизационных отчислений и ежемесячные отчисления при линейном способе расчета?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 16

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ

16.1. Анализ безубыточности

16.2. Оценка и анализ экономической эффективности проектов

16.3. Анализ чувствительности

16.1. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности является важной составляющей анализа и оценки проектов. В условиях усиления конкуренции на рынке цены на продукцию (услуги) могут снижаться до уровня, едва покрывающего издержки, а прибыли либо становятся незначительными, либо могут отсутствовать вовсе. Для принятия разумных решений по установлению цен и определению издержек, которые бы позволили сохранить конкурентоспособность компании, необходимо знать свой уровень безубыточности и полезно знать уровень безубыточности своих конкурентов.

Цель *анализа безубыточности* — определить точку объема производства и продаж, при которой общая выручка от продаж будет равна суммарным издержкам на проданную продукцию, т. е. в которой предприятие будет способно покрыть все свои затраты без получения прибыли. Эту точку называют точкой безубыточности.

Точка безубыточности характеризует уровень объема производства и продаж (в натуральном или стоимостном выражении) на протяжении определенного периода времени (месяца, квартала, года), за счет которого предприятие полностью покрывает свои издержки, т. е. работает безубыточно. Для расчета точки безубыточности необходимо знать значения показателей переменных и постоянных затрат.

Точку безубыточности можно рассчитать графическим (рис. 16.1) и алгебраическим методами.

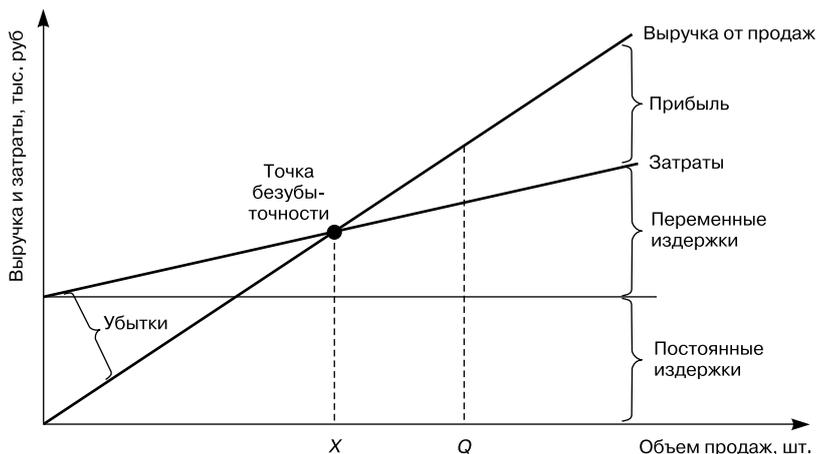


Рис. 16.1. График безубыточности

Расчет точки безубыточности производится по формулам:

$$X = \frac{\text{Совокупные постоянные издержки}}{\text{Цена}_{\text{ед}} - \text{Переменные издержки}_{\text{ед}}},$$

где X — точка безубыточности (в натуральных единицах измерения); $\text{цена}_{\text{ед}}$ — цена за единицу изделия (услуги); $\text{переменные издержки}_{\text{ед}}$ — переменные издержки на единицу изделия.

$$X^1 = \frac{\text{Совокупные постоянные издержки}}{\text{Норма валовой прибыли}},$$

где X^1 — точка безубыточности (в стоимостном выражении).

Норма валовой прибыли — это ключевой показатель в анализе безубыточности. Она рассчитывается по формуле:

$$\text{Норма валовой прибыли} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}.$$

Напомним, что валовая прибыль определяется как разность между выручкой от продаж и суммой всех переменных издержек.

Поскольку валовая прибыль на единицу изделия (так называемая прибыль покрытия) является постоянной величиной для любого объема производства в соответствующих пределах, то она чрезвычайно важна для выражения взаимосвязи между выручкой и затратами при любом объеме производства.

Анализ безубыточности позволяет определить:

- объем продаж, требуемый для покрытия затрат и получения необходимой прибыли;
- зависимость прибыли от изменения цены, постоянных и переменных затрат;
- вклад каждого продукта в покрытие постоянных затрат.

Достоинства метода анализа безубыточности состоят в его простоте, наглядности и иллюстративности, что и отражает график безубыточности (см. рис. 16.1).

При помощи анализа безубыточности на основе соотнесения ожидаемого объема продаж и точки безубыточности можно рассчитать показатель *запаса прочности*, характеризующий уровень риска. Чем меньше значение запаса прочности, тем выше риск попадания в область убытков:

$$K = \frac{Q - X}{Q} \times 100,$$

где K — запас прочности (в %); Q — объем ожидаемой (планируемой) реализации продукции; X — объем безубыточной реализации продукции.

Запас прочности показывает, насколько может сократиться объем продаж, прежде чем предприятие начнет нести убытки. Значение запаса прочности менее 30% — признак высокого риска.

Основные рекомендации по проведению анализа безубыточности сводятся к следующему.

1. Точность анализа безубыточности зависит от точности разделения издержек на постоянные и переменные. Для вновь создаваемых предприятий определить это не так просто. Часто относить те или иные затраты к определенной категории приходится волевым решением. В случае сомнений в отнесении затрат к той или иной категории лучше считать их постоянными.
2. Важно рассмотреть и включить в расчеты все переменные затраты.
3. Округления цифр в расчетах могут исказить реальный результат.
4. При выпуске нескольких различных видов изделий (услуг) точку безубыточности рассчитывают по каждому изделию отдельно. Для этого необходимо определить долю каждого изделия в общем объеме продаж и в соответствующей пропорции распределить между изделиями постоянные издержки.

Общие выводы из анализа безубыточности состоят в следующем.

1. Анализ безубыточности оказывает помощь в принятии решений и позволяет предпринимателю (менеджеру) увидеть, будет ли проект прибыльным, каков примерный уровень риска проекта.
2. Понимание поведения затрат (постоянные, переменные) является базой для проведения экономического обоснования предпринимательского проекта.
3. Анализ безубыточности позволяет понять, какое влияние на прибыль оказывает изменение одного или нескольких параметров (переменных издержек, цены и др.), что помогает выявить альтернативные подходы, привлекательные для предприятия.
4. Для краткосрочного воздействия на прибыль усилия менеджеров должны быть направлены на уменьшение переменных издержек или увеличение цены.

Конкретная ситуация — создание предприятия «Мойдодыр-сервис» (Часть В)

Анализ безубыточности для предприятия «Мойдодыр-сервис»

Расчеты, проведенные М. Карповым, показывают, что переменные затраты на единицу услуг по установке и подключению сложной бытовой техники составляют в первый год работы 0,960 тыс. руб., включая расходные материалы и другие издержки. В табл. 16.1 представлены основные показатели для проведения анализа безубыточности.

Таблица 16.1. Сводная таблица для расчета показателей безубыточности предприятия «Мойдодыр-сервис» за месяц (2008 г.)

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	Планируемый объем продаж, ед.	150
2	Цена за ед., тыс. руб.	2,300
3	Переменные издержки/ед., тыс. руб.	0,960
4	Выручка от продаж, тыс. руб.	345,0
5	Суммарные переменные издержки, тыс. руб.	144,0
6	Суммарные постоянные издержки (с учетом амортизации), тыс. руб.	167,540
7	Прибыль до выплаты налога, тыс. руб.	33,460

Расчет объема продаж, позволяющего выйти на безубыточность:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{167,540}{2,300 - 0,96} = 125 \text{ ед. услуг в месяц.}$$

Другой вариант расчета точки безубыточности в стоимостном выражении:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{1 - (\text{Переменные издержки} / \text{Продажи})}$$

$$\text{Точка безубыточности} = 167,540 / (1 - 144/345) = 287,5 \text{ тыс. руб. в месяц.}$$

$$\text{Запас прочности} = (150 - 125) / 150 = 0,166, \text{ или } 16,6\%.$$

Показатель запаса прочности показывает, что предприятие может выдержать падение спроса на услуги до 16,6% от запланированного объема предоставления услуг, прежде чем оно начнет нести убытки. Полученное значение показателя свидетельствует о том, что изменение объема предоставления услуг относится к факторам риска.

16.2. Оценка и анализ экономической эффективности проектов

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется различными показателями, определяющими соотношение затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности проекта.

Как правило, с каждым инвестиционным проектом принято связывать его денежный поток, который рассматривается в качестве ожидаемого эффекта от проекта. Заметим, что инвестиционная привлекательность проекта связана с его способностью генерировать денежные потоки.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка затрат и результатов осуществляется в пределах *расчетного периода срока жизни проекта*.

Методы оценки экономической эффективности проекта

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются две группы методов.

1. *Статические методы*, не учитывающие разную ценность денег во времени, в числе которых:
 - простой срок окупаемости *PBP (Payback Period)*;
 - бухгалтерская норма доходности *ARR (Accounting Rate of Return)*.
2. *Динамические методы*, основанные на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени. К ним относятся:

- дисконтированный срок окупаемости *DPBP* (*Discounted Payback Period*);
- чистая приведенная стоимость *NPV* (*Net Present Value*);
- внутренняя норма доходности *IRR* (*Internal Rate of Return*);
- индекс прибыльности *PI* (*Profitability Index*).

Рассмотрим перечисленные выше методы подробнее.

1. Простой срок окупаемости *PBP* (*Payback Period*).

Вопрос состоит в том, насколько быстро поступления от проекта покроют инвестиционные затраты на проект (рис. 16.2).

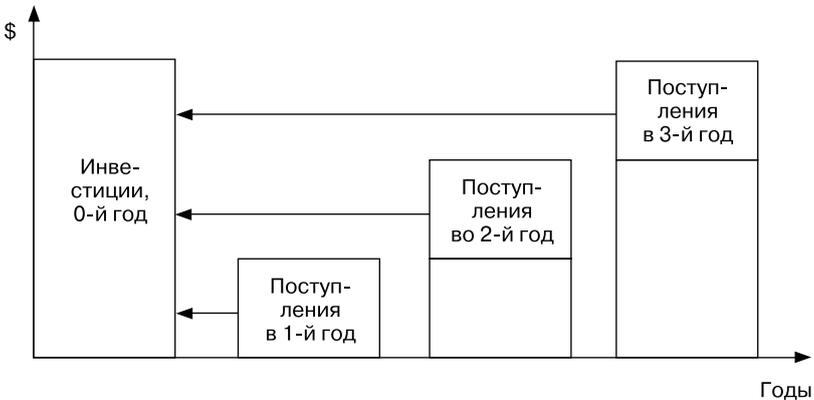


Рис. 16.2. Схема покрытия инвестиционных затрат на проект

Простой срок окупаемости (период окупаемости) — это минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект и предприниматель сможет вернуть первоначально авансированный капитал.

Период окупаемости обычно измеряют в годах или месяцах. Если поступления от инвестиций распределены по годам равномерно, то период окупаемости рассчитывается путем деления суммарных инвестиционных затрат на величину годового дохода от проекта, обусловленного им. При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого.

$$PBP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF \geq I_0,$$

где I_0 — инвестиционные затраты в 0-й момент времени; CF — денежный поток в t -й момент времени.

Расчет по указанному выше методу дает завышенную оценку периода окупаемости. Другой метод — прямого подсчета количества лет, в течение которых инвестиции будут покрыты доходами. Этот метод дает более точный результат, так как позволяет учитывать возможные неравномерные поступления денежного потока по годам.

Рассмотрим условный пример:

По проекту предполагается вложить инвестиции в размере 700 тыс. руб. Поступления от проекта ожидаются неравномерно в течение 5 лет и составят: в 1-й год — 200 тыс. руб., во 2-й — 300 тыс. руб., в 3-й год — 300 тыс. руб., в 4-й — 200 тыс. руб., в 5-й год — 100 тыс. руб. Необходимо рассчитать простой срок окупаемости.

Пример. Расчет простого срока окупаемости (периода окупаемости) (табл. 16.2).

Таблица 16.2. Расчет простого срока окупаемости

Период	Денежный поток проекта, тыс. руб.	Денежный поток проекта нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-700	-700
1	200	-500
2	300	-200
3	300	100
4	200	300
5	100	400

Простой срок окупаемости в целом составит 2 года + $(200/300) = 2,66$, или 2 года 8 месяцев.

Достоинства этого метода: в его наглядности и простоте. Поэтому он удобен для быстрой оценки проекта. *Недостатки метода:* не учитывает денежный поток за пределами периода окупаемости.

Как правило, период окупаемости используют на стадии предварительной оценки проекта для сравнения с заранее выбранным нормативным сроком окупаемости.

Метод рекомендуют использовать в тех отраслях, которые подвержены быстрым технологическим изменениям и инвестиции в которых сопряжены с высоким уровнем риска (чем короче период окупаемости, тем менее рискованным является проект).

2. Бухгалтерская норма доходности *ARR* (*Accounting Rate of Return*).

Этот метод основан на расчете бухгалтерской нормы доходности как отношения среднегодовой прибыли (PN) к среднегодовому разме-

ру инвестиций. Итоговый результат бухгалтерской нормы доходности выражается в процентах. Этот показатель характеризует влияние инвестиций на бухгалтерскую отчетность компании.

При этом среднегодовой размер инвестиций определяется делением исходной суммы инвестиций (I) на два, если предполагается, что все капитальные затраты по истечении срока реализации проекта будут списаны. Если же допускается наличие ликвидационной (остаточной) стоимости (RI), то ее оценка должна быть учтена в расчетах, что и отражает приведенная ниже формула [Ковалев, 2000, с. 69]:

$$ARR = \frac{PN}{1/2 \times (I + RI)}$$

Пример. Требуется рассчитать бухгалтерскую норму доходности рассматриваемого инвестиционного проекта, если размер инвестиций в начальный период составляет 700 тыс. руб., а среднегодовая прибыль — 200 тыс. руб.

$$ARR = 200 / (1/2 \times 700) = 0,57, \text{ или } 57\%$$

Достоинство этого метода — в его простоте, а *недостаток* состоит в том, что он основан не на расчете денежного потока, а на расчете бухгалтерской прибыли. Метод не учитывает временной аспект денежных потоков, цену капитала, игнорирует различия в продолжительности эксплуатации активов.

Итак, приведенные выше методы не учитывают фактор времени. Для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта требуется соизмерять между собой разновременные величины затрат и результатов. Чтобы обеспечить сопоставимость разновременных платежей и поступлений от внедрения проекта, необходимо их привести к одному определенному (базисному) периоду времени на основе дисконтирования денежного потока (путем умножения платежей и поступлений на соответствующие коэффициенты дисконтирования). *Дисконтирование* — это процесс определения сегодняшней стоимости будущих платежей и поступлений, обратный начислению сложного процента.

Коэффициент дисконтирования равен:

$$(1 + i)^{-t} \text{ или } \frac{1}{(1 + i)^t},$$

где i — ставка дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал; t — номер шага расчета (номер периода), $t = 0, 1, 2, \dots T$; T — горизонт расчета (срок жизни проекта).

Приведенная формула коэффициента дисконтирования используется в том случае, если ставка дисконтирования (i) является постоянной, т. е. не меняется во времени. Коэффициенты дисконтирования для различных величин ставок дисконтирования и разных периодов времени приводятся в специальных финансовых таблицах [Четыркин, 1995; Бригхэм, 1998].

3. **Дисконтированный срок окупаемости $DPBP$ (Discounted Payback Period).**

Дисконтированный срок окупаемости в отличие от простого срока окупаемости учитывает разную ценность денег (сумм поступлений и выплат) во времени. Метод основан на расчете периода времени, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с заданной (требуемой) нормой доходности:

$$DPBP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t \times \frac{1}{(1+i)^t} = I_0,$$

где i — ставка дисконтирования; I_0 — инвестиционные затраты в 0-й момент времени; CF_t — денежный поток в t -й период.

Часто на практике ставка дисконтирования принимается равной ставке банковского процента по первоклассным облигациям. Если же будущие инвестиции зависят от величины накапливаемых поступлений, то ставкой дисконтирования может выступать норма доходности, заданная инвестором.

Пример. Требуется провести расчет дисконтированного срока окупаемости проекта, если требуемая инвестором норма доходности составляет 14% годовых (табл. 16.3).

Таблица 16.3. Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта

Период	Денежный поток проекта, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования (на базе 14% годовых)	Сегодняшняя (приведенная) стоимость денежного потока проекта, тыс. руб.	Сегодняшняя (приведенная) стоимость денежного потока проекта нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-700	1	-700	-700
1	200	0,8722	175	-525
2	300	0,7695	231	-294
3	300	0,6750	203	-91
4	200	0,5921	118	27
5	100	0,5194	52	79

Дисконтированный срок окупаемости составляет: 3 года + (91/118) = = 3,77 года, или 3 года 10 месяцев.

Соответственно получают два разных срока окупаемости (с дисконтированием и без него).

4. Чистая приведенная стоимость *NPV* (*Net Present Value*).

Характеризует абсолютный результат проекта и определяется как разница между приведенной стоимостью потока будущих поступлений (результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода. Поскольку денежный поток проекта (будущие поступления и выплаты) распределен во времени, он дисконтируется:

$$NPV = \sum_{t=1}^T CF_t \times \frac{1}{(1+i)^t} - I_0,$$

где CF_t — денежный поток в t -й период; i — ставка дисконтирования; I_0 — начальные инвестиции; T — горизонт расчета (срок жизни проекта).

Положительное значение *NPV* означает, что проект является эффективным, рентабельность проекта превышает заранее выбранный норматив (ставку дисконтирования) и оцениваемый проект может рассматриваться как перспективный. Чем выше *NPV*, тем эффективнее проект.

Отрицательное значение *NPV* свидетельствует о том, что проект не является эффективным, будущие доходы не покрывают затрат и такой проект не может рассматриваться как перспективный.

В случае расчета и оценивания *NPV* по нескольким проектам предпочтительным является тот, который при прочих равных условиях будет иметь большее значение *NPV*.

Пример. По условиям приведенного выше примера (см. табл. 16.3) расчет чистой приведенной стоимости представлен в последнем столбце табл. 16.3, где отражена сегодняшняя ценность денежного потока проекта нарастающим итогом. По результатам расчета $NPV = 79$ тыс. руб.

Итак, для рассматриваемого проекта сумма дисконтированных поступлений превышает общую сумму инвестиций (700 тыс. руб.) на 79 тыс. руб. при заданной норме доходности в 14% годовых. В общей сложности это означает, что инвестор получит от проекта:

- полное возмещение инвестиционных затрат (700 тыс. руб.);
- 14% годовых по начисленным процентам;
- 79 тыс. руб. чистой приведенной стоимости.

Достоинство метода — аддитивность показателя NPV (т. е. NPV различных проектов можно суммировать), который отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала организации в случае принятия проекта.

Недостаток метода состоит в том, что показатель NPV является абсолютным показателем, а потому при сравнении проектов между собой отдает предпочтение более крупным проектам с меньшей доходностью.

5. Внутренняя норма доходности IRR (*Internal Rate of Return*).

Рассчитывается нахождением коэффициента дисконтирования ($i_{\text{вн}}$), при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока затрат на проект, т. е. при которой $NPV = 0$. При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0,$$

где I_0 — начальные инвестиции; CF_t — денежный поток в период t ; T — длительность проекта; IRR — внутренняя норма доходности.

Если расчет NPV инвестиционного проекта показывает, является ли данный проект эффективным при некоторой заданной норме дисконта (i), то определение IRR осуществляется в процессе инвестиционных расчетов и затем уже сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на привлекаемый капитал.

Пример. Для рассматриваемого ранее примера (см. табл. 16.3) инвестиционного проекта необходимо рассчитать внутреннюю норму доходности:

$$-700 + \frac{200}{(1 + IRR)} + \frac{300}{(1 + IRR)^2} + \frac{300}{(1 + IRR)^3} + \frac{200}{(1 + IRR)^4} + \frac{100}{(1 + IRR)^5} = 0,$$

$$IRR = 19\%.$$

Точный расчет величины IRR можно получить с помощью ПК или специального калькулятора со встроенной функцией расчета IRR . Вручную IRR может быть определен методом итераций (серией попыток), при котором вычисляется NPV при разных ставках дисконтирования. При этом методом подбора определяется такая ставка дисконтирования для исследуемого денежного потока, которая позволит получить чистую текущую стоимость $NPV = 0$.

IRR отражает ожидаемую доходность проекта, а следовательно, и максимальную стоимость ресурсов, привлекаемых для реализации проек-

та. Проект может рассматриваться как привлекательный, если значение IRR равно или превышает требуемую инвестором норму дохода на инвестируемый капитал. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны. В качестве условной стоимости капитала инвестора может быть выбрана ставка банковского процента по долгосрочным кредитам.

При оценке и сравнении альтернативных проектов с одинаковыми суммами инвестиций предпочтительным является тот проект, который имеет большую IRR . Однако выбор между альтернативными проектами, охватывающими различные суммы инвестиций и имеющими различные значения IRR , неоднозначен.

Достоинства показателя IRR — в доступности его интерпретации, отсутствии необходимости задавать ставку дисконтирования. *Недостатки IRR* — в его неоднозначности при нерегулярных денежных потоках.

6. Индекс прибыльности PI (*Profitability Index*).

Индекс прибыльности рассчитывается как отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект, включая первоначальные инвестиции. Он представляет собой относительный показатель, характеризующий эффективность инвестиционного проекта и отражающий уровень доходов на единицу затрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T CF_t \times \frac{1}{(1+i)^t}}{I_0},$$

где CF_t — денежный поток от проекта в t -й период; I_0 — начальные инвестиции в 0-й период; i — ставка дисконтирования; T — горизонт расчета (срок жизни проекта).

Если $PI > 1$, то проект следует принять; если $PI < 1$, проект следует отвергнуть; если $PI = 1$, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Пример. Для ранее приведенного примера необходимо рассчитать индекс прибыльности:

$$PI = \frac{175 + 231 + 203 + 118 + 52}{700} = 1,11.$$

Достоинство метода — простая интерпретация показателя индекса прибыльности, который является относительным показателем и позволяет ранжировать проекты при ограниченных инвестиционных ресурсах.

В зависимости от целей анализа индекс прибыльности может быть рассчитан как средняя величина за определенный период, так и за отдельный год (год выхода предприятия на проектную мощность).

Итак, при сравнении перечисленных показателей эффективности между собой возникает вопрос: какой из них лучше? Ответ сводится к выбору между чистой приведенной стоимостью (*NPV*) и внутренней нормой доходности (*IRR*), так как индекс прибыльности (*PI*) является отражением чистой приведенной стоимости (*NPV*), а период окупаемости (*PBP*) имеет слишком много недостатков и не может использоваться для оценки выгодности проекта.

Как правило, у лучшего проекта и *NPV* и *IRR* одновременно выше. Однако возможны и противоположные ситуации. Если сравнение разных проектов (вариантов проекта) по *NPV* и *IRR* дает противоположные результаты, то предпочтение следует отдать проекту с большей величиной *NPV*. Показатель *NPV* дает возможность наиболее объективно подойти к выбору проекта с точки зрения максимальных выгод от проекта.

Однако ни один из перечисленных показателей, взятый сам по себе, не является достаточным для выработки решения и принятия проекта. Окончательное решение о вложении инвестиций в проект должно учитывать значения всех перечисленных критериев и интересы всех участников проекта. Многие факторы, которые необходимо учитывать, носят содержательный характер и не поддаются формализованному учету.

Конкретная ситуация — «Создание предприятия «Мойдодыр-сервис» (Часть С)

Расчет показателей экономической эффективности проекта

1. **Простой срок окупаемости *PBP* (Payback Period)** показывает время, которое необходимо для покрытия начальных инвестиций в предприятие «Мойдодыр-сервис» за счет поступлений чистого денежного потока, генерируемого проектом.

Из табл. 14.10 (строка «остаток денежных средств на конец периода») видно, что окупаемость требуемых инвестиций (176,0 тыс. руб.) достигается в июне 2008 г. Таким образом, для рассматриваемого предприятия простой период окупаемости составляет 7 месяцев.

Обязательное условие реализации проекта — период окупаемости должен быть меньше длительности проекта — в рассматриваемом примере выполнено.

2. **Дисконтированный срок окупаемости *DPBP* (Discounted Payback Period)** может быть рассчитан аналогично *PBP*, однако в этом случае

чистый денежный поток дисконтируется и аккумулируется (рис. 16.3). Расчеты показывают, что положительное значение чистого денежного потока также отмечается в июне 2008 г., что и определяет дисконтированный срок окупаемости равным 7 месяцам.

	12.2007	01.2008	02.2008	03.2008	04.2008	05.2008	06.2008	07.2008
Операц. ден. поток		35 960,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000
Инвестиц. ден. поток	-176 000,000							
Чистый ден. поток	-176 000,000	35 960,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000
Дисконтир. чистый ден. поток	-176 000,000	35 569,488	35 183,217	34 801,140	4700,166	34 049,389	33 679,626	4548,697
Аккумулятив. чистый ден. поток	-176 000,000	-140 430,512	-105 247,296	-70 446,156	-65 745,990	-31 696,600	1983,026	6531,723

Рис. 16.3. Дисконтированный срок окупаемости

3. **Бухгалтерская норма доходности *ARR* (Accounting Rate of Return)** была рассчитана как отношение среднегодового чистого дохода к среднегодовому размеру инвестиций.

Из табл. 14.8 и 14.9 М. Карпов взял суммарное значение показателей чистого дохода за 1-й (161,320) и 2-й годы (292,320) и рассчитал среднегодовой чистый доход:

$$\begin{aligned} \text{Среднегодовой чистый доход } D &= (161,320 + 292,320)/2 = \\ &= 453,640/2 = 226,820 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Среднегодовой размер инвестиций (с учетом остаточной стоимости активов 15 тыс. руб. по истечении срока реализации проекта) составит:

$$\begin{aligned} \text{Среднегодовой размер инвестиций } I &= 1/2 \times (176,0 + 15,0) = \\ &= 95,5 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ARR (Accounting Rate of Return)} &= (226,820/95,5) \times 100\% = \\ &= 2,375 \times 100\% = 238\%. \end{aligned}$$

Значение показателя свидетельствует о том, что каждый вложенный в бизнес рубль инвестиций может принести предпринимателю 2,38 руб. чистого дохода.

Однако на практике часто используется еще один показатель, который учитывается при выдаче кредита. Это средняя норма рентабельности инвестиций *AVRR* (Average Rate of Return), которая также характеризует доходность проекта, но рассчитывается на основе денежных потоков как отношение среднегодовой суммы поступлений денежных средств от проекта к величине начальных инвестиций:

$$AVRR = \frac{\left(\sum_{t=1}^T CF_t\right) / \left(\frac{T}{12}\right)}{I_0},$$

где CF_t — денежный поток месяца t ; T — длительность проекта в месяцах; I_0 — начальные инвестиции.

Этот показатель характеризуется суммой денежных средств, которую проект создает относительно уровня вложенных инвестиций.

Из табл. 14.10 и 14.11 возьмем сумму поступлений от операционной деятельности за первый и второй годы (338,370 тыс. руб. и 307,320 тыс. руб. соответственно) и рассчитаем отношение среднегодовой суммы поступлений от проекта к начальным инвестициям:

$$AVRR = (645,690 / (25/12)) / 176,0 = 309,931 / 176,0 = 1,76, \text{ или } 176\%.$$

Значение показателя средней нормы рентабельности инвестиций свидетельствует о том, что каждый рубль, вложенный в начальные инвестиции, приносит 1,76 руб. поступлений денежных средств.

4. Чистая приведенная стоимость *NPV* (Net Present Value) характеризует абсолютную величину чистого денежного потока от реализации проекта, который дисконтируется (приводится к начальному моменту времени).

Проведенные расчеты (рис. 16.4) показывают, что *NPV* проекта составляет 390,091 тыс. руб.

Таким образом, обязательное условие для реализации проекта — неотрицательное значение показателя *NPV* — выполняется. Следовательно, проект может быть принят к реализации.

Заметим, что поскольку в рассматриваемой конкретной ситуации «Мойдодыр-сервис» денежные потоки моделируются ежемесячно, то при выборе шага дисконтирования (месяц) годовая ставка дисконтирования должна быть пересчитана в месячную.

Читателю представляется возможность самостоятельно произвести пересчет годовой ставки дисконтирования, равной 14%, в месячную.

	12.2007	01.2008	02.2008	03.2008	04.2008	05.2008	06.2008	07.2008
Операц. ден. поток		35 960,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000
Инвестиц. ден. поток	-176 000,000							
Чистый ден. поток	-176 000,000	35 960,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000
Дисконтир. чистый ден. поток	-176 000,000	35 569,488	35 183,217	34 801,140	4700,166	34 049,389	33 679,626	4548,697
Аккумулятив. чистый ден. поток	-176 000,000	-140 430,512	-105 247,296	-70 446,156	-65 745,990	-31 696,600	1983,026	6531,723

	08.2008	09.2008	10.2008	11.2008	12.2008	01.2009	02.2009	03.2009	04.2009
Операц. ден. поток	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000
Инвестиц. ден. поток									
Чистый ден. поток	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000
Дисконтир. чистый ден. поток	32 962,101	32 594,254	4402,109	31 890,175	31 543,860	4260,245	30 862,471	30 527,316	4122,953
Аккумулятив. чистый ден. поток	39 483,824	72 078,078	76 480,187	108 370,362	139 914,221	144 174,466	175 036,937	205 564,253	209 667,206
	05.2009	06.2009	07.2009	08.2009	09.2009	10.2009	11.2009	12.2009	
Операц. ден. поток	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	
Инвестиц. ден. поток									
Чистый ден. поток	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	4910,000	35 960,000	35 960,000	
Дисконтир. чистый ден. поток	29 867,885	29 543,531	3990,085	28 905,352	28 591,451	3861,499	27 973,838	27 670,052	
Аккумулятив. чистый ден. поток	239 555,091	269 098,622	273 088,707	301 994,059	330 585,510	334 447,009	362 420,847	390 090,899	

Рис. 16.4. Расчет NPV

12.2007	01.2008	02.2008	03.2008	04.2008	05.2008	06.2008	07.2008	08.2008	09.2008	10.2008	11.2008	12.2008
35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	35,960	35,960

01.2009	02.2009	03.2009	04.2009	05.2009	06.2009	07.2009	08.2009	09.2009	10.2009	11.2009	12.2009
4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960	4,910	35,960	35,960

Рис. 16.5. Исходные данные для расчета IRR с помощью электронных таблиц Excel

Напомним, что годовая и месячная ставки дисконтирования связаны между собой следующим соотношением:

$$\left(1 + \frac{r}{100}\right)^{12} = 1 + \frac{R}{100},$$

где r — месячная ставка дисконтирования; R — годовая ставка дисконтирования.

5. **Внутренняя норма доходности IRR (*Internal Rate of Return*)** для проекта может быть рассчитана в электронных таблицах Excel с помощью финансовой функции ЧИСТВНДОХ.

$$IRR = \text{ЧИСТВНДОХ} (B1 : B25; A1 : A25) = 469,16\%,$$

где B1 : B25 — ряд поступлений денежного потока; A1 : A25 — даты платежей, которые соответствуют операциям с составляющими денежного потока (см. рис. 16.5).

Проект считается приемлемым, если значение IRR не ниже требуемой нормы доходности, которая определяется инвестором или инвестиционной политикой компании.

6. **Индекс прибыльности PI (*Profitability Index*)** является относительным показателем эффективности проекта и определяется как отношение приведенной стоимости денежных поступлений к приведенной стоимости денежных выплат (включая первоначальные инвестиции):

$$PI = 566,091/176,0 = 3,22.$$

Обязательное условие реализации проекта: индекс прибыльности должен быть больше 1 — выполнено. Следовательно, проект может быть принят.

Рассчитанные показатели экономической эффективности проекта сведены в табл. 16.4.

16.3. Анализ чувствительности

Цель *анализа чувствительности* — определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта. Чем шире диапазон параметров, при которых финансовые результаты проекта остаются в пределах приемлемых значений, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих воздействие на результаты реализации проекта.

Анализ чувствительности полезен при оценке риска проекта. Он проводится на этапе планирования, когда необходимо принять реше-

Таблица 16.4. Показатели экономической эффективности бизнес-проекта предприятия «Мойдодыр-сервис»

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	Ставка дисконтирования, %	14,0
2	Период окупаемости проекта <i>PBP</i> , мес.	7
3	Дисконтированный период окупаемости <i>DPBP</i> , мес.	7
4	Бухгалтерская норма доходности <i>ARR</i> , %	238
	Средняя норма рентабельности инвестиций, %	176
5	Чистая приведенная стоимость <i>NPV</i> , тыс. руб.	390,091
6	Индекс прибыльности <i>PI</i>	3,22
7	Внутренняя норма доходности <i>IRR</i> , %	469,16

ния относительно исследуемых факторов. Эти факторы анализируются с точки зрения их влияния на осуществимость проекта и оценку его эффективности.

К числу исследуемых факторов, подлежащих варьированию, относятся:

- инфляция;
- объем продаж;
- цена продукта (услуги);
- издержки производства и сбыта (или их отдельные составляющие);
- накладные расходы;
- объем инвестиций (или их отдельных составляющих);
- проценты за кредит;
- задержка платежей;
- длительность расчетного периода (момента прекращения реализации проекта).

В качестве показателей, характеризующих финансовый результат проекта, могут использоваться показатели эффективности проекта, а именно:

- чистая приведенная стоимость (*NPV*);
- внутренняя норма доходности (*IRR*);
- срок окупаемости проекта (*PBP*);
- индекс прибыльности (*PI*).

Анализ чувствительности начинают с описания параметров окружающей среды: уровня инфляции, прогноза изменения обменного курса на-

циональной валюты, данных по налогообложению. Эти параметры не могут быть изменены посредством управленческих решений.

Процедура проведения анализа чувствительности сводится к следующему.

1. Рассчитывают базисный вариант проекта, при котором все исследуемые факторы принимают свои первоначальные значения.
2. Выбирают один из исследуемых факторов. При этом рекомендуется начинать с наиболее значимого фактора, задавая его граничные значения, соответствующие пессимистическому и оптимистическому сценариям.
3. Варьируют значение исследуемого фактора в определенном интервале при фиксированных значениях остальных факторов.
4. Оценивают влияние изменений исследуемого фактора на показатели эффективности проекта.
5. Рассчитывают показатель чувствительности как отношение процентного изменения критерия — выбранного показателя эффективности проекта (относительно базисного варианта) к изменению значения фактора на один процент.

Подобным образом определяют показатели чувствительности по каждому из анализируемых факторов. Ограничения при проведении анализа чувствительности связаны с тем, что невозможно рассматривать одновременное изменение нескольких исследуемых факторов.

Графически результаты проведения анализа чувствительности представлены на рис. 16.6.

Проект считается устойчивым, если при всех сценариях развития событий он оказывается эффективным и финансово реализуемым. Иными словами, если при всех рассмотренных сценариях выполняются следующие условия:

- чистая приведенная стоимость (NPV) положительна;
- обеспечивается необходимый резерв финансовой реализуемости проекта (неотрицательная сумма накопленного сальдо денежного потока от всех видов деятельности на каждом шаге расчетного периода).

Если хотя бы одно из указанных условий в каком-либо из рассматриваемых сценариев не выполняется, то рекомендуют провести более детальный анализ пределов возможных колебаний соответствующего фактора, уточнение его верхних границ. Если и после такого уточнения условия устойчивости не соблюдаются, то проект должен быть отклонен при отсутствии важной дополнительной информации.

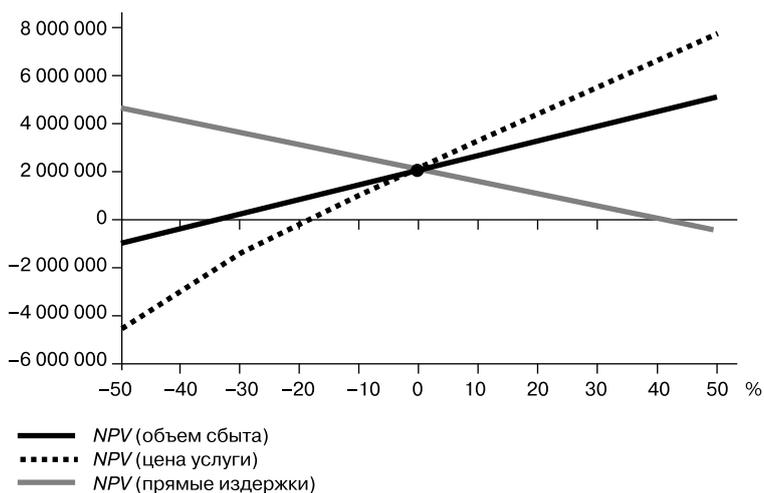


Рис. 16.6. Анализ чувствительности

Итак, анализ чувствительности позволяет выделить наиболее важные факторы с точки зрения риска, а также разработать наиболее эффективную стратегию реализации проекта.

Конкретная ситуация — создание предприятия «Мойдодыр-сервис» (Часть D)

Анализ чувствительности проекта

М. Карпов решил провести исследование влияния ряда факторов на финансовые результаты проекта и его осуществимость. Для этого он выбрал четыре параметра: объем сбыта, цена услуги, прямые издержки и общие издержки, которые будут варьироваться от их первоначального (базисного) уровня в интервале от -20 до 20% с шагом в 5% (рис. 16.7). В качестве показателя, характеризующего финансовый результат проекта, был выбран показатель чистой приведенной стоимости *NPV*. Результаты расчетов и их графическое представление приведены на рис. 16.7 и рис. 16.8.

Анализ графического представления полученных результатов показывает, что проект в большей мере чувствителен к изменению факторов цены услуги и объема сбыта и меньше – к изменению прямых и общих издержек. Поэтому наиболее значимыми с точки зрения риска для предприятия «Мойдодыр-сервис» являются факторы цены услуги и объема сбыта.

Выбранные параметры	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Объем сбыта	-214 645,93	-13 066,99	188 511,96	390 090,90	591 669,84	793 248,78	994 827,73
Цена услуги	-668 199,85	-315 436,27	37 327,32	390 090,90	742 854,48	1 095 618,07	1 448 381,65
Прямые издержки	843 644,82	692 460,18	541 275,54	390 090,90	238 906,26	87 721,62	-63 463,02
Общие издержки	478 281,94	448 884,93	419 487,91	390 090,90	360 693,89	331 296,87	301 899,86

Рис. 16.7. Результаты проведения анализа чувствительности

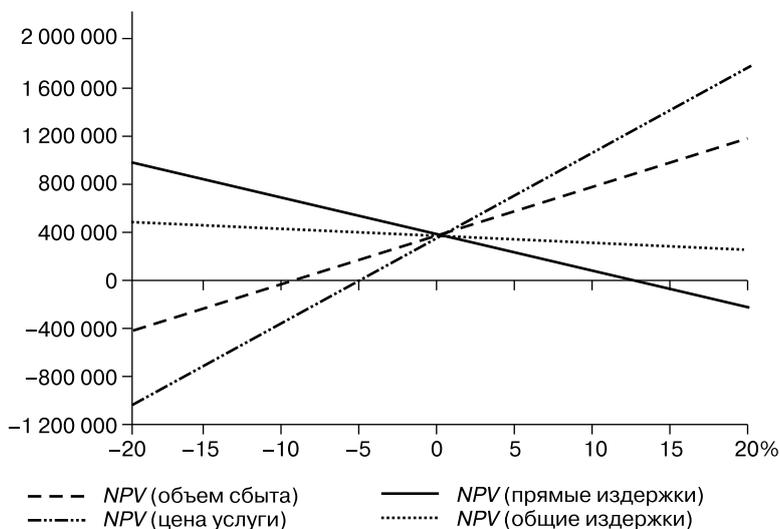


Рис. 16.8. Графическое представление результатов анализа чувствительности

Основные термины

Анализ безубыточности, точка безубыточности, запас прочности, статические и динамические методы оценки эффективности проекта, простой срок окупаемости, бухгалтерская норма доходности, дисконтирование, дисконтированный срок окупаемости, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, индекс прибыльности, анализ чувствительности.

Контрольные вопросы и задания

1. Что показывает анализ безубыточности и на основе каких методов может быть рассчитана точка безубыточности?

2. Что характеризует показатель запаса прочности?
3. Каковы основные рекомендации по проведению анализа безубыточности?
4. Какие методы могут быть использованы для оценки экономической эффективности проектов и в чем принципиальное различие между ними?
5. Где и в каких ситуациях используется метод расчета простого срока окупаемости проекта?
6. Какова сущность метода, основанного на расчете бухгалтерской нормы доходности проекта? В чем состоят его достоинства и недостатки?
7. Каково влияние выбранной ставки дисконтирования на содержание денежного потока проекта?
8. В чем суть метода, основанного на расчете чистой приведенной стоимости? Укажите его достоинства и недостатки.
9. Какова сущность и роль показателя внутренней нормы доходности для принятия решения относительно приемлемости проекта для компании?
10. Что показывает индекс прибыльности и каково его влияние на условие реализации проекта?
11. Какие факторы необходимо анализировать при проведении анализа чувствительности проекта и оценки их влияния на эффективность проекта?
12. Какие показатели используют в анализе чувствительности для характеристики финансового результата проекта?
13. Какова процедура проведения анализа чувствительности?
14. При каких условиях проект считается устойчивым к возможным изменениям исследуемых факторов?



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, для приведенной конкретной ситуации «Мойдодыр-сервис» представлен файл базового варианта модели (case_MC), разработанной с использованием аналитической системы Project Expert. Читателю дается возможность самостоятельно просмотреть результаты анализа безубыточности, анализа чувствительности и показатели эффективности инвестиций, полученные с помощью Project Expert.

Тема 17

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

17.1. Обзор основных программных продуктов

17.2. Характеристика аналитической системы Project Expert

17.3. Конкретная ситуация «Расширение производства продукции»

Разработка бизнес-плана предполагает значительные затраты времени на проведение многовариантных экономических и финансовых расчетов. Трудоемкость этой работы достаточно велика, а потому автоматизация хотя бы ее части на базе использования современных информационных технологий и персонального компьютера позволяет существенно сократить общий объем работ и ускорить его выполнение.

Преимущества автоматизации очевидны.

Во-первых, значительно сокращается или исключается количество арифметических ошибок. Если алгоритм для проведения расчетов составлен верно и правильно введена достоверная информация, то обеспечивается корректное выполнение расчетов и получение необходимого результата.

Во-вторых, все рутинные операции и многовариантные расчеты выполняются с помощью ПК всего за несколько минут, что позволяет существенно экономить затраты времени.

В-третьих, обеспечивается возможность использования единого методологического и методического подхода к процессу бизнес-планирования в той его части, которая может быть формализована, что особенно актуально при большом количестве проектов.

За последнее десятилетие на российском рынке появилось немало программных продуктов, предназначенных для оказания помощи топ-менеджерам в решении стратегических задач, связанных с разработкой бизнес-планов и оценкой эффективности инвестиционных проектов. В их основе заложено построение имитационной модели бизнеса и использование метода финансового моделирования денежных пото-

ков для построения прогнозных финансовых отчетов (о прибылях и убытках, движении денежных средств, баланса), определения потребности в инвестициях, расчета интегральных показателей эффективности проектов. Они позволяют проводить необходимые расчеты как для отдельных инвестиционных проектов (для создаваемых предприятий start-up), так и для групп проектов (на действующих предприятиях), формировать необходимые отчеты и тексты бизнес-планов.

Российские разработчики программных продуктов стремились к созданию информационных технологий, которые были бы адекватны российским условиям бизнеса. Это были аналитические системы для бизнеса, базирующиеся на использовании имитационных и финансовых моделей как самого предприятия, так и его внешней среды, пригодных для всестороннего стратегического анализа и планирования деятельности предприятия, разработки и обоснования инвестиционных проектов. *Аналитическая система для бизнеса* — это информационная система, поддерживающая решение ключевых задач стратегического управления компаний.

Такого рода аналитические системы на российском рынке были предложены компаниями «Альт», «ИНЭК», «Эксперт Системс» (группа «Про-Инвест»). Они позволяли решать задачи бизнес-планирования, инвестиционного и финансового анализа, которые относятся к определенному классу задач стратегического управления. Практика показывает, что программные продукты этого класса динамично развиваются на протяжении последних 10 лет, они наиболее востребованы сегодня топ-менеджерами, а спрос на них неуклонно растет.

Российские аналитические системы для бизнеса опирались на использование методики ЮНИДО, которая заложила методологическую основу для разработки бизнес-планов инвестиционного проекта и стала своеобразным стандартом для подготовки инвестиционных решений.

17.1. Обзор основных программных продуктов

Среди рассматриваемого класса программных продуктов можно выделить две основные группы: **универсальные и специализированные**.

1. К числу **универсальных** относится MS Excel.

MS Excel предлагает пользователю широкие возможности по созданию и реализации различных финансовых моделей, обеспечивает необходимую гибкость в использовании. Однако его применение на практике предполагает, что пользователь должен уметь строить финансовые

модели, владеть методологией разработки и оценки инвестиционных проектов, а также иметь хорошие навыки работы с MS Excel. Но даже высокая квалификация и практический опыт пользователя не могут полностью застраховать его от ошибок, связанных с человеческим фактором. Определенные сложности вызывает создание и сравнение альтернативных сценариев.

2. Специализированные программные продукты.

К этой группе можно отнести следующие программные продукты:

- «Альт-Инвест», разработанный фирмой «Альт»;
- «Мастерская бизнес-планирования», предложенная компанией «Корпоративные финансы»;
- «ИНЭК-Аналитик», предложенный компанией «ИНЭК»;
- Project Expert и Prime Expert, разработанные компанией «Эксперт Системс» (группа Про-Инвест).

Возможности указанных выше программных продуктов кратко представлены в табл. 17.1.

Особенностью программных продуктов «Альт-Инвест» и «Мастерская бизнес-планирования» являются заложенные в их основе шаблоны электронных таблиц, созданные в MS Excel, с помощью которых пользователи могут провести инвестиционный и финансовый анализ, расчет инвестиционного проекта.

Таблица 17.1. Возможности программных продуктов для бизнес-планирования

Наименование программного продукта	Назначение	Опции
«Альт-Инвест» «Мастерская бизнес-планирования» «ИНЭК-Аналитик» Project Expert	Бизнес-планирование и финансовое моделирование	Прогнозная финансовая отчетность Финансовые показатели и интегральные показатели оценки эффективности проекта Имитационная модель
Prime Expert	Бизнес-планирование и финансовое моделирование (стоимостный подход)	Сценарный и статистический анализ Анализ создания стоимости

1. «Альт-Инвест» относится к разряду «открытых» программных продуктов. Свободное владение этим программным продуктом предполагает наличие у пользователя навыков работы с электронными таблицами.

К числу сильных сторон программы относятся:

- широкие возможности по адаптации к изменению условий реализации проекта (инфляции, налогов и др.);

- хорошая приспособленность для целей обучения;
- возможность изменения шага расчета и горизонта расчета;
- возможность создавать поясняющий текст в дополнение к выходным формам;
- возможность проведения анализа чувствительности проекта, оценки его эффективности для различных участников, оценки стоимости бизнеса (модель Гордона и др.), автоматического подбора схемы финансирования;
- возможность учета реинвестирования свободных денежных средств;
- широкие возможности графического представления информации и др.

Некоторые неудобства программного продукта «Альт-Инвест» проявляются в следующем:

- «открытость» пакета, что позволяет пользователю вмешиваться в работу и изменять алгоритм расчета. С одной стороны, это можно рассматривать как достоинство для работы квалифицированных пользователей, которые могут самостоятельно дорабатывать алгоритмы расчетов для оценки своих проектов, с другой — как его слабость в силу отсутствия гарантии защиты от ошибок и обеспечения достоверности результатов;
- определенное неудобство ввода и подготовки данных, просмотра электронных таблиц, что чревато возникновением ошибок как при вводе данных, так и при работе с таблицами;
- некоторые сложности могут возникнуть при изменении формул и корректировке таблиц, что предполагает необходимость наличия у пользователя навыков работы с электронными таблицами;
- упрощенное моделирование операционной деятельности компании (график производства соответствует графику продаж) может быть достаточным для приблизительной оценки проекта и недостаточно для детального моделирования деятельности компании.

2. Программный продукт **«Мастерская бизнес-планирования»** появился на рынке в последние годы и предназначен для компаний малого бизнеса. Как и «Альт-Инвест», он базируется на использовании электронных таблиц MS Excel. Его разработчик — компания «Корпоративные финансы».

Комплекс «Мастерская бизнес-планирования» состоит из трех основных модулей:

- 1) бизнес-план;

- 2) финансовый анализ;
- 3) инвестиционный анализ.

Модуль «Бизнес-план» позволяет формировать и редактировать разделы документа. Каждый раздел бизнес-плана представлен как отдельный блок единого документа, который можно формировать и редактировать самостоятельно. Все разделы бизнес-плана в процессе их разработки сопровождаются комментариями, заготовками и рекомендациями по их заполнению.

Модуль «Финансовый анализ» предназначен для исследования и представления финансовой отчетности компании за прошедшие периоды. Программа позволяет рассчитывать базовый набор финансовых показателей, ряд комплексных методик анализа, строить необходимые графики. Для ввода параметров исходных данных используются диалоговые окна.

Модуль «Инвестиционный анализ» представляет главный инструмент расчетов, применяемых в комплексе «Мастерская бизнес-планирования». Он позволяет проводить финансовые расчеты проекта с учетом всех существующих налогов, строить финансовые прогнозы для инвестиционного проекта, исследовать его эффективность и возможные риски, разрабатывать финансовый план проекта. Предусмотрено описание и использование трех способов финансирования проекта: кредиты, средства акционеров, лизинг.

Длительность проекта может достигать 12 периодов (шагов расчета) для стандартной версии и 60 — для профессиональной. Для небольших проектов (на 1–2 года) в качестве шага рекомендуют выбирать месяц, а при увеличении длительности проекта — квартал или год.

Полный комплект результатов расчетов модуля «Инвестиционный анализ» включает в себя:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) прогноз баланса;
- 3) отчет о движении денежных средств;
- 4) оценку бизнеса, интегральные показатели эффективности проекта, финансовые коэффициенты, детализацию продаж и затрат на производство.

Дополнительные возможности в профессиональной версии — анализ бюджетной эффективности, анализ чувствительности и устойчивости проекта.

3. Программный продукт серии «ИНЭК-Аналитик» фирмы «ИНЭК» представлен линейкой программных продуктов с возрастающей функцио-

нальностью (от «ИНЭК-АДП» до «ИНЭК-Холдинг», а также версией «Банковский аналитик»). «ИНЭК-Аналитик» предлагает «закрытые» программные продукты, в которых объединены в одном инструменте ретроспективный финансовый анализ и планирование деятельности. В первом случае оценивается финансовое состояние действующего предприятия на основе его финансовой отчетности, во втором — рассматривается отдельный проект и его реализация на действующем предприятии.

К числу сильных сторон этого программного продукта относятся:

- 1) хорошо проработанная методология производственно-экономического и финансового анализа;
- 2) широкий набор возможностей для анализа инвестиционных проектов (расчет интегральных показателей эффективности, анализ чувствительности и др.);
- 3) возможности для подготовки различных отчетов, графиков, аналитического финансового заключения.

Определенные неудобства связаны с подготовкой и экспортом отчета в Word, когда в подготовленный в программе отчет не удастся включить дополнительный текст, что можно сделать уже непосредственно в Word. Интерфейс программы несколько перегружен. Несколько ограничены возможности для проведения проектного анализа в части представленных методик.

4. Программные продукты **Project Expert** и **Prime Expert**, развиваемые компанией «Эксперт Системс» (группа «Про-Инвест»). Подход этой компании ориентирован на создание продуктов, использующих преимущества «закрытых» систем и дополненных удобным интерфейсом, полным спектром методик проектного анализа, возможностями их гибкой настройки.

Рассмотрим эти программные продукты и их особенности.

Project Expert представляет собой компьютерную аналитическую систему, предназначенную для моделирования бизнеса, разработки бизнес-плана и анализа инвестиционных проектов на основе создаваемой в программе финансовой модели.

Project Expert обеспечивает:

- моделирование бизнеса в рамках отдельного проекта (start-up) или компании (продаж, закупок, производства, планируемых инвестиций, параметров экономического окружения и пр.);
- получение на основе финансовой модели прогноза денежных потоков от планируемой деятельности;
- учет исходного состояния компании на начало проекта;

- формирование прогнозных финансовых отчетов и дополнительной управленческой отчетности;
- определение потребности в финансировании, моделирование его схемы и структуры;
- анализ проекта — расчет финансовых и инвестиционных показателей, проведение анализа чувствительности, безубыточности, прибыльности подразделений, сценарного и статистического анализа, оценки стоимости бизнеса доходным и сравнительным методами;
- оценку эффективности участия в проекте для потенциальных инвесторов;
- финансовое моделирование холдинга, совместный анализ группы проектов;
- подготовку отчетов по результатам анализа — собственно финансового плана проекта, полной структуры бизнес-плана, различных пользовательских отчетов.

Структура бизнес-плана соответствует методике UNIDO. Финансовая отчетность соответствует рекомендациям МСФО. Предусмотрена ее детализация и формирование дополнительных форм прогнозной управленческой отчетности. Существует возможность создания собственных аналитических показателей, описания их сложных зависимостей, что обеспечивает создание моделей, адекватных решаемым задачам.

Преимущества Project Expert:

- 1) возможности создания и анализа финансовых моделей проекта (группы проектов), компании с учетом решаемой задачи и разной степени детализации;
- 2) проведение проектного анализа в полном объеме, включая финансовый и инвестиционный анализ, оценку эффективности и рисков проекта с учетом неопределенности;
- 3) гибкая настройка, адаптивная структура описания внешней среды бизнеса (инфляции, налогового окружения и др.) с учетом российских особенностей;
- 4) удобный интерфейс, возможность эффективного проведения расчетов и подготовки проекта с точки зрения временных затрат и корректности вводимых данных.

Программный продукт Prime Expert относится к числу аналитических систем, обеспечивающих моделирование и анализ создания стоимости в компании. Базируется на использовании процессно-ориен-

тированного подхода к моделированию и планированию бизнеса, позволяющего выделять цепочки создания стоимости и проводить их анализ, в том числе в сравнении с другими компаниями отрасли. Обеспечивает создание финансовой модели компании на основе отражения основных (закупки и логистика, производство, сбыт продукции/услуг) и поддерживающих процессов (рис. 17.1).

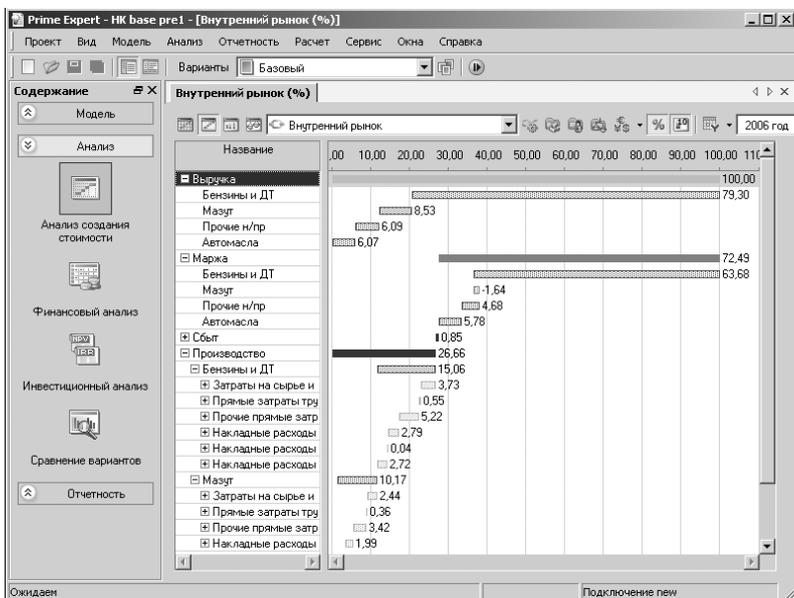


Рис. 17.1. Диалоговое окно программного продукта Prime Expert

Создаваемая в Prime Expert финансовая модель учитывает связи с контрагентами (поставщиками, потребителями, кредиторами), что позволяет оценить прогнозную эффективность работы с каждым из них. Все это позволяет сравнивать и выбирать наиболее эффективные направления инвестирования и сегменты рынка.

В программе формируются стандартные финансовые и детализированные управленческие отчеты, таблицы прогнозных финансовых и инвестиционных показателей, отчеты о создании стоимости. Прогнозная отчетность может быть детализирована, в том числе в разрезе процессов, задействованных в них ресурсов и интегрированных в модель компании контрагентов.

Выделение основных и поддерживающих процессов, разнесение издержек в соответствии с принципами ABC (Activity Based Costing) обеспечивает прогнозирование текущих затрат по проекту не только по функциональным статьям (сырье, материалы, энергия, заработная плата и пр.), но и по операциям. Применение метода ABC для разнесения накладных расходов позволяет корректно выделять прямые и косвенные издержки, распределять их в соответствии с объемами работ и особенностями их потребления в моделируемых проектах.

Анализ цепочек создания стоимости проводится в разрезе групп потребителей, используемых ресурсов, статей затрат производственных переделов. Графическая и табличная интерпретация позволяет проследить рост стоимости от приобретения ресурсов до предоставления услуг, определить те элементы, в которых скрыт потенциал.

Для удобства формирования и анализа модели реализована визуальная карта материальных потоков и процессов. Существует возможность импортировать этапы календарного плана из MS Project.

Генератор отчетов позволяет включать в него текст, комментировать все включаемые в него таблицы, графики и цепочки. Предусмотрена возможность формировать собственные экспертные заключения с использованием расчетных данных.

Многовариантный анализ, реализованный в программе, обеспечивает сравнение различных сценариев инвестиционной программы компании, в том числе предусматривающих реализацию отдельных активов или целых бизнес-единиц.

Программа позволяет ввести в проект несколько ставок дисконтирования (например, для потоков от инвестиционной и финансовой деятельности). Обеспечивает создание вариантов расчета показателей эффективности и финансовых показателей либо путем модификации имеющихся в программе формул расчета, либо путем создания собственных показателей.

17.2. Характеристика аналитической системы Project Expert¹

Первые версии программы Project Expert были разработаны в середине 1990-х гг. Задуманная разработчиками как инструмент для планирования бизнеса в условиях формирующегося рынка, она позволяла моделировать деятельность предприятия, рассчитывать и оценивать

¹ По материалам компании «Эксперт Системс».

инвестиционные проекты. С ее помощью создавались инвестиционные проекты для предприятий различных отраслей и форм собственности. Программа последовательно развивалась как в направлении удобства подготовки форм отчетности и работы пользователя (интерфейс, шаблоны, мастера, библиотеки), так и в направлении включения в программу дополнительных возможностей, например модулей «Оценка бизнеса», механизмов What-If-анализа, имитационного моделирования по методу Монте-Карло и др.

В настоящее время она выпускается в виде линейки продуктов, в порядке нарастания их функциональных возможностей: Project Expert Standard, Project Expert Professional, Project Expert Holding. Также существует специальная версия для учебных заведений Project Expert Tutorial, ограничивающая возможности использования программы для коммерческой деятельности.

Версия **Project Expert Standard** содержит минимальные функциональные возможности и позволяет разрабатывать и анализировать отдельный несложный проект, не требующий проведения проектного анализа в полном объеме. Она включает модуль для разработки бизнес-плана и оценки инвестиционного проекта с некоторыми ограничениями по функциональности (в сравнении с другими версиями). Позволяет провести расчет финансовых показателей и показателей эффективности инвестиций, анализ чувствительности, оценку стоимости компании.

В **Project Expert Professional** дополнительно входят модули, обеспечивающие:

- сценарный анализ — модуль What-If&Plan-Fact;
- объединение и совместный анализ группы проектов (модуль Project Expert Integrator);
- моделирование структуры компании и отнесение издержек на продукты и подразделения;
- анализ безубыточности компании в целом и отдельных продуктов/подразделений (операционный рычаг, запас финансовой прочности и пр.);
- анализ прибыльности отдельных подразделений;
- анализ стоимости компании сравнительным методом.

Версия **Project Expert Holding** дополнительно позволяет осуществлять:

- финансовое моделирование холдинга, его финансирования;
- подготовку консолидированной отчетности (модуль PIC Holding);

- организацию обмена данными с внешними системами (ERP, учетными и пр.) благодаря специальной утилите PEXCHANGE.

Для систем принятия инвестиционных решений в поставку включается утилита Project Expert Data Setup. Она позволяет автоматически создать финансовую модель проекта на основании внесенных в нее данных производственного и организационного плана, планируемых инвестиций и параметров экономического окружения. Все аналитические опции в утилите отсутствуют. Последующий анализ проекта проводится уже в полнофункциональных версиях.

Версия **Project Expert Tutorial** (PE Tutor) является учебной версией программы, созданной на базе Project Expert Holding. Она представляет собой обучающий тренажер по бизнес-планированию и инвестиционному проектированию для студентов экономических специальностей. Обладает всеми функциональными возможностями PE Holding, за исключением экспорта данных (включая форматы Word, html).

Диалоговое окно содержания, отражающее основные разделы и модули Project Expert, представлено на рис. 17.2. Окно содержания и его разделы иллюстрируют логику работы с программой. Выбрав закладку, соответствующую разделу, можно подробнее узнать о содержании его модулей и предоставляемых возможностях.

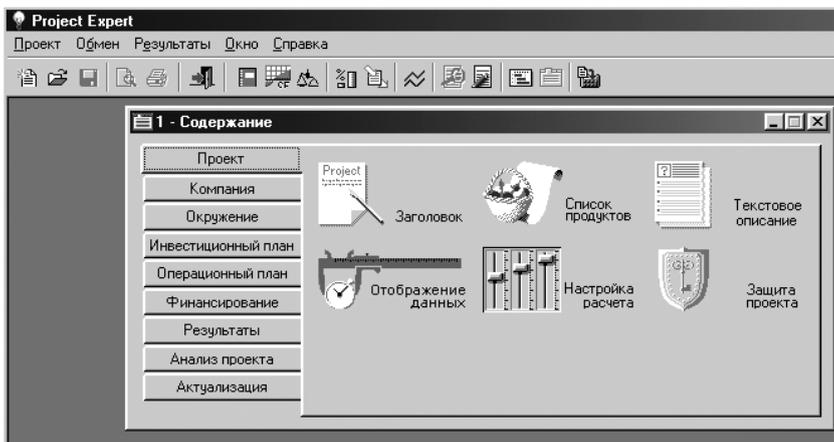


Рис. 17.2. Рабочий стол и окно «Содержание» Project Expert

В структуре системы Project Expert выделяют следующие группы разделов.

1. Моделирование (получение модели прогнозных денежных потоков).
2. Результаты (формирование прогнозных финансовых отчетов).
3. Анализ.
4. Финансирование (определение потребности в капитале и условий его привлечения).
5. Генератор отчетов.

Рассмотрим их подробнее.

1. Моделирование (табл. 17.2).

Включает в себя первые пять разделов, которые отражают последовательность создания финансовой модели проекта при вводе в них соответствующих данных.

Таблица 17.2. Моделирование

	Наименование разделов	Вводимые данные
Моделирование	«Проект»	Общая информация о проекте (какие продукты/услуги планируется производить, в какие сроки), настройка расчета и отображения данных
	«Компания»	Учетная политика и структура компании Для действующей компании вводятся активы и пассивы, имеющиеся на начало проекта
	«Окружение»	Параметры экономического окружения (ставки налогов, прогнозы показателей инфляции, учетной ставки и валютных курсов)
	«Инвестиционный план»	Создаваемые для выполнения проекта активы, затраты по этапам подготовительного периода, ресурсы
	«Операционный план»	Данные, характеризующие производственную и сбытовую деятельность: 1) прогнозы цен и объемы продаж, тенденции их изменения, условия оплаты; 2) объемы производства или предоставления услуг, прямые издержки на материалы и комплектующие, полуфабрикаты, затраты по сдельной заработной плате, цены, сезонность и пр.; 3) условия приобретения сырья, материалов и комплектующих; 4) общие (операционные, административные, сбытовые) издержки

2. Результаты (табл. 17.3).

После проведения автоматического расчета этот раздел позволяет просмотреть следующие основные формы финансовой отчетности, соответствующие МСФО:

- баланс;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств, полученный прямым методом.

А также:

- отчет об использовании прибыли;
- отчеты о финансовых результатах подразделений компании.

Этот раздел включает в себя также модуль формирования финансовых отчетов, создаваемых пользователем самостоятельно. В нем становится доступна детальная информация о финансово-хозяйственной деятельности компании, а также реализация дополнительных форм управленческой отчетности, которые используются для отражения логических связей и зависимостей модели, создаваемой Project Expert.

Таблица 17.3. Формирование финансовых отчетов

	Наименование разделов	Содержащаяся информация и дополнительные возможности
Результаты	«Результаты»	Основные прогнозные финансовые отчеты (в агрегированном и детализированном виде) Реализация дополнительных форм управленческой отчетности Создание шаблонов и структуры отчетов

3. Анализ (табл. 17.4).

Таблица 17.4. Анализ

	Наименование разделов и модулей	Содержащаяся информация и дополнительные возможности
Анализ	«Анализ проекта»	Финансовые показатели Показатели экономической эффективности инвестиций Анализ чувствительности Анализ безубыточности Статистический анализ (Монте-Карло) Доходы участников Оценка стоимости бизнеса Доходы подразделений Анализ изменений проекта
	«What-if&PlanFact»	Сценарный анализ
	«Project Integrator»	Анализ эффективности группы проектов на основе объединенной отчетности

4. Финансирование (табл. 17.5).

Включает в себя ряд модулей и предусматривает:

- определение объема дефицита, параметров и сроков привлечения собственного и заемного капитала;
- определение условий использования лизинга;
- учет других поступлений и выплат, включая выплату дивидендов.

Таблица 17.5. Определение потребностей в финансировании проекта и моделирование условий его привлечения

	Наименование модулей	Содержащаяся информация и дополнительные возможности
Финансирование	«Акционерный капитал» «Займы» «Лизинг» «Инвестиции» «Распределение прибыли» «Льготы по налогу на прибыль» «Другие поступления и выплаты»	Объем дефицита, параметры и сроки привлечения собственного и заемного капитала Условия использования лизинга Другие поступления и выплаты (в том числе выплата дивидендов)

5. Генератор отчетов (табл. 17.6).

Таблица включает ряд модулей, позволяющих формировать текст бизнес-плана, строить графики и диаграммы, выводить на печать отчетные документы и формировать экспертные заключения.

Таблица 17.6. Модули для формирования текстов отчетов

	Наименование модулей	Содержащаяся информация и дополнительные возможности
Генератор отчетов	«Текстовое описание» «Графики» «Отчет» «Экспертное заключение»	Формирование текста бизнес-плана Построение графиков и диаграмм Вывод на принтер и передача в текстовый редактор отчетных документов Формирование экспертных заключений

Процесс разработки модели деятельности предприятия в Project Expert является наиболее трудоемким. Он требует сбора и четкой структуризации необходимых и имеющихся данных по проекту и предприятию.

Работа с системой Project Expert в самом общем виде предполагает итерационное выполнение определенной последовательности основных шагов.

Шаг 1. Построение модели компании и описание ее макроэкономического окружения.

Шаг 2. Предварительный анализ показателей эффективности проекта.

Шаг 3. Доработка проекта с учетом результатов анализа.

Шаг 4. Определение потребностей в финансировании проекта и моделирование условий его привлечения.

Шаг 5. Анализ проекта (с учетом финансирования).

Шаги 2–5 выполняются до получения приемлемого результата.

Шаг 6. Формирование текста бизнес-плана, печать итоговых таблиц и отчетов.

Итак, представленное описание вариантов программных продуктов позволяет выбрать тот, который в большей мере отвечает вашим потребностям. Важно только помнить, что даже самая лучшая программа не заменит стратегического мышления разработчика бизнес-плана, его видение целей и стратегии их достижения.

Основные термины

Аналитическая система для бизнеса, финансовая модель.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем преимущества от использования ПК и программных продуктов в процессе бизнес-планирования?
2. Возможна ли, на ваш взгляд, полная автоматизация процесса разработки бизнес-плана?
3. Назовите сильные и слабые стороны пакета «Альт-Инвест».
4. Каковы основные модули и их функции в комплексе «Мастерская бизнес-планирования»?
5. Что представляет собой пакет Project Expert и какова область его применения?
6. В чем состоят основные преимущества пакета Project Expert?
7. Что понимают под финансовыми моделями и в чем заключаются их особенности?
8. Каковы основные функции Project Expert?
9. Назовите основные задачи, которые можно решать с помощью Project Expert.
10. Перечислите основные разделы в структуре Project Expert.
11. Какие модули включены в состав отдельных разделов и каковы их функции?
12. Назовите последовательность шагов при работе с Project Expert.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлена пробная версия аналитической системы Project Expert и описание решаемых в ней задач.

17.3. Конкретная ситуация — «Расширение производства продукции»

Рассмотрим возможности аналитической системы Project Expert 7 по моделированию бизнеса и оценке инвестиционного проекта на примере конкретной ситуации «Расширение производства продукции», связанной с закупкой и вводом в действие нового технологического оборудования с целью увеличения объемов производства и сбыта продукции. Рассматриваемая конкретная ситуация позволяет на упрощенном примере показать процесс разработки финансовой модели и оценки бизнес-проекта в среде аналитической системы Project Expert 7 (в том числе на основе ее пробной версии Project Expert 7 Trial).

Исходные данные и постановка задачи

Компания производит продукт, который пользуется спросом на рынке, и реализует его по цене 1 тыс. руб. за шт. Существующие объемы производства продукта составляют 1 тыс. шт. в месяц. Для изготовления продукта используется материал, стоимость которого 150 руб. за ед. На производство одной единицы продукта расходуется 3 ед. материала, а сдельная заработная плата составляет 100 руб.

С целью увеличения объемов производства и сбыта продукции предполагается в течение 3 месяцев закупить, смонтировать и запустить новую технологическую линию, которая позволит увеличить объемы выпускаемой продукции в два раза. Запуск технологической линии предполагается с начала II квартала (с апреля 2008 г.). Предполагаемый срок службы оборудования — 5 лет. Стоимость закупаемого оборудования составляет \$300 тыс. Монтаж оборудования осуществляет фирма «Инпром», стоимость его выполнения — \$50 тыс. Работы по тестированию и наладке оборудования, выполняемые фирмой «Инпром», оцениваются в \$60 тыс.

Время выполнения работ подготовительного периода, стоимость оборудования и основные затраты на проведение работ, а также предполагаемая схема их оплаты представлены в табл. 17.7.

Основные предположения и допущения:

- начало проекта — 01.01.2008 г.;
- длительность проекта составляет 1,5 года (ограничение для работы с пробной версией Project Expert);

- налоги не учитываются;
- валютный курс составляет 25 руб. за доллар и не меняется в течение всего проекта;
- ставка дисконтирования: 15 и 10% соответственно для расчетов в рублях и долларах;
- для покрытия инвестиционных затрат компания может взять кредит (по ставке 14%, с выплатой процентов ежемесячно, возможной отсрочкой первой выплаты в погашение кредита — 3 мес.).

Таблица 17.7. Временные и денежные затраты на работы подготовительного периода

Наименование этапов работ	Длительность этапа, мес.	Стоимость, \$ тыс.	Предполагаемая схема оплаты
Закупка оборудования	3	300	Оплата 50% — в начале, а затем по 25% ежемесячно
Монтаж оборудования	1	50	Оплата в конце периода
Тестирование оборудования	2	60	Оплата ежемесячно

Необходимо разработать два варианта модели: базовый и уточненный. В уточненном варианте модели требуется дополнительно учесть влияние факторов бизнес-среды:

- инфляцию (среднегодовые темпы роста цен на продукт составят 5%, цен на материалы — 8%);
- потери материалов в производстве продукта (5%).

Основные вопросы и направления для анализа

1. Сколько денежных средств необходимо для реализации этого проекта?
2. На получение какой прибыли можно рассчитывать?
3. Каков срок окупаемости инвестиций?
4. Каковы основные показатели экономической эффективности проекта для базового и уточненного вариантов модели?
5. Каковы необходимая сумма кредита и схема кредитования?
6. Какова чувствительность проекта к изменению отдельных параметров: объемов сбыта, цены услуги, прямых издержек, объемов инвестиций?

Возможности пробной версии Project Expert 7 Trial

Project Expert 7 Trial иллюстрирует функциональные возможности полной версии Project Expert Holding. Пробная версия позволяет открыть

в качестве примера любой проект длительностью до 5 лет, а также создать финансовую модель и провести расчеты по проектам, длительность которых не превышает 1,5 года.

При этом **пробная версия имеет ряд ограничений**.

1. Продолжительность ее работы после установки составляет две недели.
2. Закрыта возможность для вывода информации на печать.
3. Число производимых продуктов/услуг не должно превышать трех.
4. Общее количество видов материалов, используемых в проекте для производства продукции, а также групп персонала, общих издержек, кредитов, вкладов в акционерный капитал, дополнительных инвестиций и выплат, не должно превышать пяти.
5. Число этапов календарного плана не должно быть больше десяти.
6. Число проектов, рассматриваемых для сравнения, интеграции и моделирования холдинга, не должно превышать трех.

Установка программы Project Expert 7 Trial

Для установки Project Expert 7 Trial необходимо выбрать на CD файл из папки \Project Expert\p7r_trl\setup.exe и следовать инструкциям программы установки.

По умолчанию Project Expert устанавливается на диск C: в папку **C:\Program Files\PIC\Project Expert 7 Trial**.

Запуск Project Expert осуществляется на панели задач с помощью команды **Пуск/ Программы/Project Expert 7 Trial/Project Expert 7 Trial**.

Аналогично запускаются три приложения Project Expert:

- **Project Integrator** (используется для совместного рассмотрения проектов Project Expert);
- **What-if&PlanFact** (используется для анализа и сравнения альтернативных сценариев);
- **PIC Holding** (используется для моделирования финансового холдинга).

В этой же группе содержится файл с описанием проектов, модели которых включены в поставку Project Expert.

Разработка финансовой модели и анализ бизнес-проекта в Project Expert

Предполагает выполнение следующих трех основных этапов.

- I. Построение базового варианта модели.

II. Формирование уточненного варианта модели.

III. Сравнительный анализ вариантов проекта: базового и уточненного (What-If-анализ).

Для начала работы необходимо запустить Project Expert с помощью команды **Пуск/Программы/Project Expert 7 Trial/ Project Expert 7 Trial** на панели задач.

1. Открыть новый проект, выполнив команду **Проект/Новый** или нажав кнопку **Создать**.
2. Заполнить поля в диалоговом окне «Новый проект» (рис. 17.3): название — проект, вариант — Базовый, автор — ФИО, дата начала — 01.01.2008, длительность проекта — 1 год 6 мес.
3. Нажать кнопку **Пролистать**, выбрать папку, где будет храниться файл создаваемого проекта, и в поле **Файл** ввести имя файла проекта, например, пример1.pex. Заметим, что файлы, создаваемые Project Expert, имеют расширение pex.
4. На закладке **Шаблоны** выбрать шаблон для нового проекта — **Стандартный**. Нажать **ОК**.

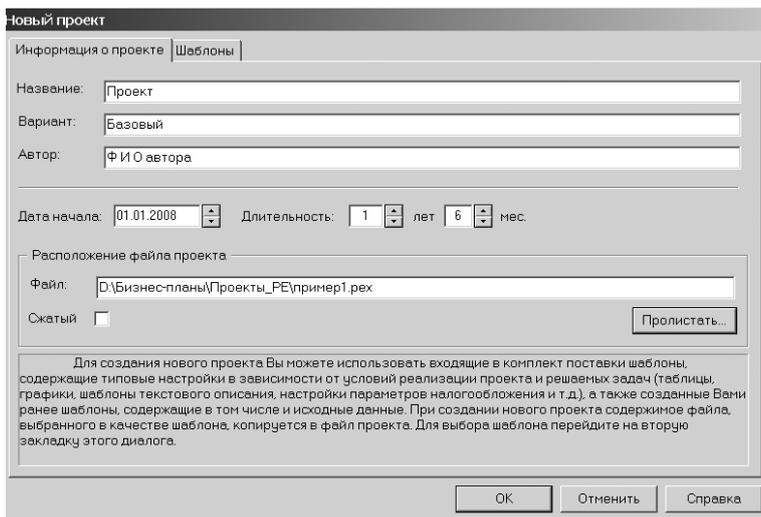


Рис. 17.3. Диалоговое окно «Новый проект»

Результаты расчета показателей экономической эффективности проекта (для базового и уточненного вариантов) представлены на рис. 17.4

и 17.5. Читателю предлагается самостоятельно провести их сравнение, чтобы оценить влияние факторов бизнес-среды на показатели экономической эффективности проекта, а также сделать соответствующие выводы.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	15,00	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	13	13
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	14	14
Средняя норма рентабельности - ARR, %	101,12	101,12
Чистый приведенный доход - NPV	3 206 269	145 123
Индекс прибыльности - PI	1,36	1,41
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	75,99	75,99
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	40,30	37,59

Рис. 17.4. Окно «Эффективность инвестиций» (базовый вариант модели)

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	15,00	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	14	14
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	15	15
Средняя норма рентабельности - ARR, %	96,14	96,14
Чистый приведенный доход - NPV	2 630 934	121 369
Индекс прибыльности - PI	1,30	1,34
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	63,73	63,73
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	35,64	33,02

Рис. 17.5. Окно «Эффективность инвестиций» (уточненный вариант модели)

В рамках рассматриваемой конкретной ситуации на простом примере были показаны лишь некоторые возможности аналитической системы Project Expert по моделированию бизнеса и оценке бизнес-проектов. Более полное их представление — это предмет уже отдельной книги. Но даже представленные здесь возможности и инструментарий Project Expert уже позволяют начинающим пользователям аналитической системы использовать их для разработки финансовой модели, ее последующего анализа и оценки эффективности проекта в процессе подготовки бизнес-планов.



На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен пошаговый процесс построения финансовой модели и оценки бизнес-проектов для конкретной ситуации «Расширение производства продукции» (см. файл Кейс_Расширение производства продукции). Также на CD вы найдете как сами файлы базового и уточненного вариантов модели (case 1, case 2), так и файл What-If-анализа (case_w).

ГЛОССАРИЙ

Абсолютный потенциал рынка — соответствует общему объему продаж (в натуральных или стоимостных показателях), который наблюдался бы, если бы каждый потенциальный пользователь потреблял товар с оптимальной частотой и в максимальном объеме.

Амортизация объектов основных средств — денежная форма выражения износа основных средств. Представляет собой процесс перенесения по частям (по мере износа) стоимости основных средств на создаваемую с их помощью продукцию.

Амортизационные отчисления — представляют собой величину стоимости, включаемую посредством амортизации в себестоимость продукции (услуг).

Анализ безубыточности — метод, позволяющий определить точку безубыточности, в которой общая выручка от продаж будет равна суммарным издержкам на проданную продукцию, т. е. в которой предприятие будет способно покрыть все свои затраты без получения прибыли.

Анализ цепочки ценности (по М. Портеру) — рационализированный и структурированный способ рассмотрения процессов создания стоимости (по основным и вспомогательным видам деятельности) и связанных с ними затрат.

Анализ чувствительности — метод, позволяющий определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта.

Аналитическая информация — информация, необходимая в планировании и получаемая в результате использования методов технико-экономического, финансового и маркетингового анализа.

Аналитическая система для бизнеса — информационная система, поддерживающая решение ключевых задач стратегического управления компанией.

Баланс (*Balance Sheet*) — финансовый документ, который характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату.

Баланс материальный — система показателей, характеризующая степень соответствия имеющихся в наличии ресурсов (по отдельным видам продукции) и потребностей в них.

Баланс стоимостный — используется при разработке финансовых планов, согласовании доходов с расходами. Реализуется в финансовом планировании при разработке прогнозного баланса предприятия.

Баланс трудовой — система показателей, характеризующих численность и состав трудовых ресурсов, их распределение и использование.

Балансовый метод — метод планирования, суть которого заключается в том, что путем построения балансов достигается сравнение и увязка имеющихся в наличии ресурсов с потребностями в них. Балансы подразделяются на *материальные, трудовые и стоимостные*.

«**Бизнес-ангел**» — богатый человек, который обеспечивает венчурный (рисковый) капитал для начинающей (*start-up*) компании; непрофессиональный вкладчик капитала в рискованные проекты.

Бизнес-идея — концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю.

Бизнес-модель — упрощенное, концептуальное представление бизнеса и механизма его функционирования, описывающее логику и способы ведения бизнеса в некоторой форме, отличной от их реального воплощения. Бизнес-модель характеризует то, каким образом компания ведет свой бизнес, действует и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех.

Бизнес-план — 1) письменный документ, который представляет собой сводный план развития предпринимательской деятельности; он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса; 2) основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

Бизнес-планирование — процесс разработки бизнес-плана. Представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения ощутимого результата в виде целостной системы принятых управленческих решений.

Бухгалтерская норма доходности — показатель, который рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли к среднегодовому размеру инвестиций.

Валовая прибыль — показатель, который рассчитывается как разница между чистыми продажами и прямыми (переменными) затратами.

Внешняя информация — информация, характеризующая внешнюю среду бизнеса, а именно: состояние рынка и конкурентов, прогнозы процентных ставок и цен, налоговую политику и политическую ситуацию, инфляционные процессы и курсы валют.

Внутренняя информация — информация, которая возникает в самой системе планирования и управления и отражает в различные периоды времени цели (целевые показатели) и результаты финансово-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений. Эти данные измеримы, зафиксированы в управленческих документах и содержат точные сведения.

Внутренняя норма доходности — показатель, который рассчитывается путем нахождения ставки дисконтирования, при которой приведенная стоимость будущих поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока выплат (затрат) на проект, т. е. при которой чистая приведенная стоимость равна нулю.

Данные — подробные исходные сведения о конкретных производственных операциях, процессах или сделках.

Денежный поток предприятия — совокупный операционный, инвестиционный и финансовый денежный поток.

Денежный поток проекта (свободный денежный поток) — представляет собой совокупный инвестиционный и операционный денежный поток.

Дефлированные цены — прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Дисконтирование — процесс определения приведенной стоимости будущих платежей и поступлений, обратный начислению сложного процента.

Дисконтированный срок окупаемости — период времени, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с заданной (требуемой) нормой доходности.

Доля рынка, контролируемая фирмой, — отношение объема продаж ее товара к общему объему продаж.

Запас прочности — показатель, показывающий, насколько может сократиться объем продаж, прежде чем предприятие начнет нести убытки. Он характеризует уровень риска: чем меньше значение запаса прочности, тем выше риск попадания в область убытков.

Инвестиции — средства (денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности с целью получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционный проект (*Investment Project*) — объект реального инвестирования, содержит обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимую проектно-сметную документацию.

Индекс прибыльности — показатель, который рассчитывается как отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект, включая первоначальные инвестиции.

Инфляция — повышение общего (среднего) уровня цен с течением времени. Для характеристики инфляции используют следующие показатели: общий индекс инфляции, уровень инфляции.

Информация — сообщение, содержащее новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенность у получателя в той области, к которой оно относится.

Кадровая политика — система правил и норм работы с персоналом, обеспечивающая процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации.

Календарный план работ — отражает перечень и последовательность проведения отдельных работ, сроки выполнения мероприятий, связанных с реализацией проекта.

Капитальные вложения — инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Ключевые факторы успеха — те аспекты или особенности деятельности, которые компания обязана иметь или хорошо осуществлять, чтобы добиться успеха в конкретном бизнесе. К ним относятся определенные навыки, опыт, квалификация и свойства, относящиеся к продукту/услуге или технологии, которые могут быть использованы для создания конкурентного преимущества.

Ликвидность — способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства (текущие пассивы) за счет ликвидной части активов. Краткосрочные обязательства (текущие пассивы) — это те задолженности предприятия, которые нужно погасить в течение одного года (счета, подлежащие оплате).

Маркетинговая программа — детальная проработка плана маркетинга, включающая описание основных этапов работ, необходимых ресурсов (финансовых, материальных, людских), сроков проведения мероприятий, и распределение обязанностей между ответственными исполнителями.

Методика планирования — совокупность методов, связанных общностью решаемой задачи, выполняющая функцию методической инструкции.

Методика ЮНИДО (UNIDO) — методологическая основа для подготовки и проведения технико-экономического обоснования инвестиционного проекта. Выполняет роль единой базы, некоторого своего рода универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам и менеджерам разных организаций (министерств, банков, инвестиционных фондов, консультационных фирм и др.).

- Методология планирования** — выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения его целей.
- Методы в планировании** — некоторые способы, приемы, процедуры, имеющие существенное значение для решения той или иной задачи.
- Налоговое окружение проекта** — информация, отражающая выбранную систему налогообложения предприятия. Включает в себя полный перечень налогов (сборов, акцизов и иных аналогичных платежей), способы их расчета (налоговую ставку и базу для налогообложения), а также периодичность выплат налога (сроки уплаты), льготы по налогу.
- Норма** — установленная мера, предельное количество чего-либо, допускаемое правилом, планом.
- Норматив** — расчетная величина, которая определяет установленные требования к чему-либо. Он представляет собой плановый показатель (технический, экономический и др.) норм, в соответствии с которым должна выполняться какая-то программа.
- Нормативный метод** — метод планирования показателей, суть которого заключается в том, что, опираясь на метод аналогии между объектами или процессами и на основе заранее установленных норм и нормативов, рассматривается потребность хозяйствующих субъектов в ресурсах и в их источниках.
- Общая выручка от продаж** — показатель, отражающий стоимость планируемого объема продаж по отпускным ценам за расчетный период (по факту, в кредит, с предоплатой).
- Операционные конкурентные преимущества** — характеристики операций по основным или вспомогательным видам деятельности, дающие компании устойчивые преимущества над конкурентами, обеспечивая либо экономию на затратах и приводя к меньшим издержкам, либо дополнительную (большую) ценность для потребителя, что связано с повышением качества или улучшением потребительских характеристик товара.
- Организационная структура управления** — состав звеньев и связи между ними по уровням управления, отражающие распределение видов деятельности и функций, а также прав, обязанностей и ответственности между членами руководящего состава предприятия.
- Отличительные компетенции** — набор уникальных характеристик или способностей компании, которые создают особую ценность для потребителя. Они отличают компанию в глазах клиентов от ее конкурентов, обеспечивая ей получение значительной прибыли.
- Партисипативное планирование** — планирование, основанное на принципе участия. Принцип участия предполагает, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс, поэтому главные выгоды дает участие в этом процессе. Принцип участия подразумевает, что никто не может эффективно планировать для кого-то другого.
- Первичная информация** — сведения, специально собираемые для решения конкретной проблемы или вопроса.
- Первичный спрос на товар** — совокупный объем покупок, совершаемых определенной группой потребителей на определенном географическом пространстве в определенный период времени и в определенной экономической и конкурентной среде.
- Первоначальные инвестиционные издержки** — инвестиции, состоящие из суммы основного капитала (издержки по инвестициям в основной капитал плюс предпроизводственные расходы) и чистого оборотного капитала.
- План (система планов)** — результат планирования.
- Планирование** — вид управленческой деятельности по определению будущего управляемой системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их до-

стижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов.

План денежных потоков (*Cash Flow*) — финансовый документ, отражающий потоки денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.

План прибылей и убытков (*Income Statement*) — финансовый документ, который показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

План продаж — плановый документ, в котором отражены принятые решения и намерения руководства оказать влияние на объем продаж через реализацию ряда определенных запланированных действий (например, увеличение численности работников сбыта, усиление рекламы и продвижения товара на рынок и др.). Он показывает и предполагаемые необходимые затраты по сбыту, характеризующие в стоимостном выражении объем и характер маркетинговых усилий.

План производства продукции (производственная программа) — определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж.

Планирование — это вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы, постановке целей, выбору путей и способов их достижения, разработке на этой основе планов (плановых заданий), распределению необходимых ресурсов.

Оно представляет собой ориентированный в будущее, регулярно повторяющийся процесс принятия решений, который осуществляется как на уровне предприятия в целом, так и его отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников).

Планирование и анализ сценария — структурированный метод разработки альтернативных картин будущего состояния внешней среды.

Плановые показатели — целевые ориентиры, характеристики результатов деятельности предприятия.

Платежеспособность предприятия — наличие у него денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Постоянные (накладные) расходы — расходы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость отдельного продукта, заказа, услуги. Обычно их принято подразделять на три категории расходов: управленческие, коммерческие (расходы на маркетинг и сбыт) и прочие расходы.

Потенциал рынка (потенциальная емкость рынка по товару) — принципиально возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуации в данной стране. Демонстрирует верхний предел объема сбыта товаров (в физических единицах или в стоимостном выражении) за определенный период времени.

Предпроизводственные расходы — расходы, связанные с созданием нового предприятия (государственная регистрация, изготовление печати, открытие счета в банке, получение необходимых лицензий и сертификатов), проведением подготовительных исследований (ТЭО, функциональные исследования), а также предпроизводственные маркетинговые издержки, расходы по продвижению, созданию сбытовой сети, расходы на обучение персонала и т. п.

Прибыль от продаж — показатель, который определяет разницу между валовой прибылью и постоянными (накладными) расходами.

- Принцип холизма (единства, по Р. Акоффу)** — планирование «сразу всеми», согласно которому «чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости». Состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции.
- Принцип координации** — суть его сводится к тому, что деятельность звеньев одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости с другими.
- Принцип интеграции** — суть его состоит в том, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.
- Прогноз** — это предвидение, предсказание возможного хода событий в будущем, его позитивных и негативных черт.
- Прогноз продаж** — предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объем продаж (в натуральном выражении), а также доход от продаж (выручка от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.
- Прогнозирование** — это процесс разработки прогнозов, предсказание будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем.
- Прогнозные цены** — это цены, ожидаемые (с учетом инфляции) в течение будущих шагов расчета в проекте.
- Программа** — как правило, включает несколько взаимосвязанных проектов, которые представляют собой набор различных планируемых на определенный временной период мероприятий и планов, направленных на достижение определенных целей.
- Проект** — 1) комплекс документов, содержащих цель предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на ее достижение; 2) ограниченный во времени комплекс действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели, которые могут и не повторяться когда-либо еще в будущем.
- Производственная мощность предприятия** — максимально возможный выпуск продукции (в определенной номенклатуре и ассортименте) или объем добычи и переработки сырья, которое может быть заготовлено в течение определенного периода времени (обычно за год). Различают следующие виды мощности: достижимая и номинальная.
- Производственная программа** — намеченный к осуществлению план, включающий в себя ассортимент и необходимые объемы выпуска продукции в определенные периоды времени.
- Простой срок окупаемости (период окупаемости)** — минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект.
- Прямые (переменные) производственные затраты** — затраты, непосредственно связанные с производством, величина которых изменяется прямо пропорционально изменению объемов производства. Соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия.
- Расчетно-аналитический метод** — метод планирования, суть которого заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в планируемом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей.
- Релевантная информация** — информация, которая является значимой и существенной для процесса принятия плановых решений, адекватная решаемым задачам.
- Рентабельность** — комплексный показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности предприятия, степень использования ресурсов (рентабельность активов, капитала, продукции).

- Риск** — вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта. *Риск* — это «опасность, возможность убытка или ущерба».
- Сегментирование** — процесс разделения рынка на группы потребителей со схожими запросами и покупательскими характеристиками.
- Синектика** — комбинация различных методов (количественные, качественные, интуиции, догадки и др.) в целях нахождения рациональных решений в процессе планирования.
- Система планирования** — совокупность элементов (информация, организация и процедуры планирования, принятие решений, стимулирование и т. д.), интегрированных в упорядоченной структуре.
- Стратегические группы** — группы фирм отрасли, являющиеся вашими прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке.
- Стратегическое планирование**, ориентированное на рынок, — это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленное на ее успешное развитие и достижение поставленных целей.
- Стратегия компании** — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Выделяют три уровня разработки и реализации стратегии: *корпоративную стратегию, стратегию бизнес-уровня (бизнес-стратегию) и функциональную стратегию*.
- Корпоративная стратегия* — характеризует общее направление развития организации в целом, дает видение общей картины будущего. Она определяет направления и область деятельности компании в условиях тех отраслей и рынков, в которых она функционирует.
- Бизнес-стратегия* — относится к каждому направлению бизнеса. Она определяет приемы и методы борьбы за рынок и покупателя, отвечает на вопрос: как мы конкурируем? В сравнении с корпоративной стратегией, бизнес-стратегия в большей мере отражает операционный взгляд на деятельность организации. Она более детализирована и рассчитана на менее длительную перспективу.
- Функциональная стратегия* — задает определенное направление деятельности отдельного подразделения компании, например службы маркетинга, финансов, кадровой службы, исследований и разработок и т. д. Ориентирована на поддержание бизнес-стратегии.
- Сценарий** — представляет собой детальное, внутренне последовательное описание того, на что может быть похоже будущее, основанное на ряде предположений, которые особенно важны для развития экономики, отрасли или технологии.
- Текущие цены** — это цены, предусмотренные в проекте без учета инфляции.
- Текущий потенциал рынка** — это предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме маркетинговых усилий, стремящихся к бесконечности, в данной среде и в данный отрезок времени.
- Технико-экономическое обоснование (ТЭО) (Feasibility Study)** — сбор необходимой информации и проведение исследования целесообразности реализации промышленного инвестиционного проекта, оценки эффективности инвестиций. Подготовка ТЭО проводится на определенной (прединвестиционной) стадии разработки проекта с целью подготовки и последующего принятия инвестиционного решения о финансировании проекта.
- Точка безубыточности** — показатель, который характеризует уровень физического объема продаж (или уровень продаж в стоимостном выражении) на протяжении опре-

деленного периода времени (месяца, квартала, года), за счет которого предприятие покрывает свои издержки, т. е. работает безубыточно.

Уникальное торговое предложение (USP) (*Unique Selling Proposition*) — отчетливое предложение товара потребителю, подчеркивающее отличие продукта (услуги) от аналогичных, предлагаемых конкурентами.

Финансовая модель — это искусственно созданная система математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают механизм функционирования моделируемого объекта во времени и взаимодействия переменных, характеризующих финансовую, инвестиционную и операционную деятельность объекта (например, предприятия).

Финансовая модель связана с реальным объектом отношением подобия и предназначена для получения новой финансово-экономической информации об этом объекте (например, о денежных потоках проекта, финансовых и экономических показателях деятельности предприятия).

Форма планирования — совокупность различных типов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии.

Цель — желаемое состояние (или результат), которого система стремится достичь в будущем.

Чистая выручка от продаж — показатель, отражающий общую выручку от продаж за вычетом налогов с оборота (НДС, акцизов, таможенных платежей и др.).

Чистая прибыль — показатель, который определяется путем вычитания из прибыли до налогообложения налога на прибыль, а также других платежей, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия.

Чистая приведенная стоимость — показатель, который определяется как разница между приведенной стоимостью потока будущих поступлений (результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода. Характеризует абсолютный результат проекта.

Экспресс-анализ и экспресс-оценка бизнес-плана — способы оперативной диагностики бизнес-плана, осуществляемые за короткий период времени без детальной проработки. Проводятся с целью определения степени соответствия бизнес-плана требованиям инвестора (кредитора), а также его пригодности для дальнейшего детального рассмотрения и последующего финансирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2002.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. М.: Сирин, 2002.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. *Аналоуи Ф.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
5. *Баркан Д. И.* Управление сбытом: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2003.
6. *Барроу П.* Бизнес-план, который работает. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. *Беренс В., Хауранек П.* Руководство по оценке эффективности инвестиций / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», ИНФРА-М, 1995.
8. *Брег С.* Настольная книга финансового директора / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
9. *Бригхэм Ю.* Энциклопедия финансового менеджмента / Сокр. пер. с англ. М.: РАГС; ОАО «Изд-во “Экономика”», 1998.
10. *Ван Хорн Дж.* Основы управления финансами / Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1996.
11. *Волков Д. Л.* Финансовый учет: теория, практика, отчетность организации: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006.
12. *Гурков И. Б.* Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие. М.: Дело, 2006.
13. *Дайле А.* Практика контроллинга / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2005.
14. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2001.
15. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992.
16. *Залман У.* Бизнес-план, который убедит инвестора // Harvard Business Review. Россия. 2004. Ноябрь. С. 82.
17. *Зигель Э.* Пособие Ernst & Young по составлению бизнес-плана / Пер. с англ. М.: МТ-ПРЕСС, 2001.
18. *Ильин А. И.* Планирование на предприятии: Пособие для подготовки к экзаменам. Минск: ООО «Мисанта», 2003.
19. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006.

20. *Кислов Д. В.* Составление финансовых планов: методы и ошибки. М.: Вершина, 2006.
21. *Ковалев В. В.* Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2000.
22. *Ковени М.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
23. *Коллинз Дж.* Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
24. *Кондраков Н. П.* Самоучитель по бухгалтерскому учету. М.: ИНФРА-М, 2005.
25. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998.
26. *Кэлфф Д.* Бизнес не по-американски. Новая европейская бизнес-модель / Пер. с англ. М.: Вершина, 2007.
27. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2004.
28. *Магэхан А.* Модели перемен // Harvard Business Review. Россия. 2004. Ноябрь. С. 55.
29. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000.
30. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Вторая редакция. М.: ОАО НПО Изд-во «Экономика», 2000.
31. *Минго Дж.* Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли). СПб.: Питер Пресс, 1995.
32. *Пейли Н.* Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. М.: Эксмо, 2007.
33. *Попов В. М., Ляпунов С. И., Касаткин А. А.* Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. 2-е изд. М.: КНОРУС, 2004.
34. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
35. *Ридинг К.* Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
36. Риски в современном бизнесе. М.: Атлас, 1994.
37. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. М.: Книга сервис, 2005.
38. *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-планирование: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбУЭиФ, 1996.
39. *Стрекалова Н. Д., Копейкин Г. К.* Управление персоналом: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУП, 2004.
40. *Стутели Р.* Бизнес-план. 2-е изд. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.

41. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2002.
42. Уилсон П. Финансовый менеджмент в малом бизнесе / Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995.
43. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2000.
44. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
45. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997.
46. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб.: Питер, 2001.
47. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
48. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха / Пер. с англ. Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия. М.: Прогресс, 1992.
49. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2003.
50. Четыркин Е. М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. М.: Дело ЛТД, 1995.
51. Шатило В. Д. и др. Управление проектами. СПб.: ДваТрИ, 1993.
52. Экономика предприятия / Пер. с нем. М.: ИНФРА-М, 1999.
53. Bea, F. X., Naas, J. Strategisches Management. 3. Aufl. Stuttgart, 2001.
54. Berry M. (1998). Strategic planning in small high tech companies, Long Range Planning, 31 (3), 455–466.
55. Chell E. Entrepreneurship: Globalisation, Innovation and Development. Thomson Learning, 2001.
56. Kubr T., Marchesi H., Ilar D. Achieving success with professional business planning. McKinsey & Company, Inc. Switzerland, 1998.
57. Kuratko D. F., Hodgetts R. M. Entrepreneurship: a contemporary approach. The dryden press, 1995.
58. Minzberg H. The rise and fall of strategic planning. New York, 1994.
59. Morris M., Schindehutte M., Richardson J. (2005) The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, Journal of Business Research, 58, 6, 726–735.
60. Siegel E., Ford B., Bornstein J. The Ernst & Young business plan guide. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
61. Van der Heijden K. The art of strategic conversation. Chichester: Wiley, 1996.
62. Whittington. What is strategy and does it matter? Thompson Learning, London, 2001.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аналоуи Ф.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
2. *Барроу П.* Бизнес-план, который работает. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
3. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В. М. Попова и И. С. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2004.
4. *Залман У.* Бизнес-план, который убедит инвестора // Harvard Business Review. Россия. 2004. Ноябрь. С. 82.
5. *Зигель Э.* Пособие Ernst & Young по составлению бизнес-плана / Пер. с англ. М.: МТ-ПРЕСС, 2001.
6. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2004.
7. *Пейли Н.* Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. М.: Эксмо, 2007.
8. *Попов В. М., Ляпунов С. И., Касаткин А. А.* Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. 2-е изд. М.: КНОРУС, 2004.
9. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. М.: Книга сервис, 2005.
10. *Стутели Р.* Бизнес-план. 2-е изд. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
11. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие / Под ред. В. М. Попова. М.: Финансы и статистика, 2005.
12. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
13. *Kubr T., Marchesi H., Ilar D.* Achieving success with professional business planning. McKinsey & Company, Inc. Switzerland, 1998.
14. *Mark Henricks.* Business plans made easy: it's not as hard as you think. Entrepreneur Media Inc., 1999.