

Бизнес-планирование Р.С. Близкий, И.А. Бедрачук, Ю.С. Лебединская

Р.С. Близкий
И.А. Бедрачук
Ю.С. Лебединская

БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

**Р.С. БЛИЗКИЙ
И.А. БЕДРАЧУК
Ю.С. ЛЕБЕДИНСКАЯ**

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2016

УДК 65.012.2(075)

ББК 65.290-2я7

Б68

Рецензенты: *Г.Д. Боуш*, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры управления, политики и права ЧУ ООВО «Омская гуманитарная академия»; *И.П. Черная*, д-р экон. наук, профессор, проректор по учебно-воспитательной работе, профессор кафедры экономики и менеджмента ГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный медицинский Университет» Минздрава России

Ближкий, Р.С.

Б68 **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ** [Текст]: учебное пособие / Р.С. Ближкий, И.А. Бедрачук, Ю.С. Лебединская; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2016. – 220 с.

Учебное пособие содержит материалы по основным разделам курса «Бизнес-планирование». Изложены методические и практические основы и особенности планирования бизнес-процессов с учетом формирования и развития зарубежного менеджмента. Содержит практические задания, тесты, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, трансформировать их в профессиональные компетенции. При разработке материалов учебного пособия учитывались особенности разных методик формирования бизнес-планов, и как результат освоения содержания курса предложено разработать бизнес-план.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» разных профилей и форм обучения.

УДК 65.012.2(075)

ББК 65.290-2я7

© Владивостокский
государственный университет
экономики и сервиса, оформление,
2016

© Ближкий Р.С., Бедрачук И.А.
Лебединская Ю.С., текст, 2016

ВВЕДЕНИЕ

Стремительный рост амбициозности разных слоев населения в улучшении своего материального благосостояния, социального признания, всестороннее развитие прогресса технологий, рыночных условий и форм поддержки малого и среднего бизнеса сегодня обуславливают нарастающее внимание к подходам, механизмам и правилам создания своего успешного и самодостаточного бизнеса. Поиск бизнес-идеи и её дальнейшая реализация проходят как посредством расширения производства действующего бизнеса, так и открытия нового вида бизнес-деятельности.

Выполняя основную задачу, субъект бизнеса стремится получить максимальную прибыль за счет разных направлений и источников деятельности.

Создавая новое предприятие и реализуя как минимум функцию стимулирования вовлечения в процесс самозанятости путем организации собственного бизнеса, государство должно предоставлять максимально благоприятные условия в малом и среднем бизнесе как сферах с огромным трудовым, производственным, финансовым и интеллектуальным потенциалом. Реализация эффективного проекта возможна только при четкой детализации обоснования действий на всех стадиях функционирования будущего предприятия. Всесторонне обоснованную программу действий позволяет представить такой документ, как бизнес-план. В нем определяются структура (параметры) и перспективы развития предприятия с анализом возможных изменений рыночной конъюнктуры; стратегия развития увязывается с конкретными мероприятиями, а материально-финансовые ресурсы – с поставленными целями; предусматривается возможность совершенствования структуры управления предприятием, обосновываются направления вложения средств и т.д.

Актуальность данного учебного пособия подчеркивается тем, что в последние десятилетия законодательные инициативы как на

федеральном, краевом, так и на территориальном уровне активно разрабатываются с целью предоставления комплекса мероприятий по совершенствованию мер, направленных на развитие предпринимательского сообщества, стимулирование роста предпринимательской активности, расширение сферы экономической деятельности, создание новых предприятий в приоритетных сферах экономической деятельности. Так, на основании Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», постановления Администрации Приморского края от 07.12.2012 № 382-па «Об утверждении государственной программы Приморского края «Экономическое развитие и инновационная экономика Приморского края» на 2013–2017 годы» предусмотрено увеличение количества субъектов малого и среднего бизнеса.

В результате освоения дисциплины «Бизнес-планирование» студенты должны овладеть основными понятиями, принципами и механизмами базовых критериев формирования специфического мышления и восприятия закономерностей, ключевых процессов бизнес-планирования в открытии деятельности предпринимательской структуры. Приобретение и реализация освоенных теоретических знаний и навыков, позволит им сформировать устойчивые общекультурные и профессиональные компетенции, принимать грамотные и экономически эффективные решения в области планирования деятельности предпринимательских структур.

При подготовке учебного пособия использованы информационные материалы отечественных и зарубежных авторов, законодательные акты и нормативно-правовые документы, регулирующие бизнес-процессы в современных условиях развития бизнес-структур.

Тема 1. СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

Вопросы для изучения темы

- Сущность бизнес-планирования в системе структурированного развития предпринимательства.
Цели, задачи и виды бизнес-планов.
Предпринимательская идея как вектор наполнения бизнес-планирования.
Место инвестиционных бизнес-проектов в реалиях развития экономики.
Аспекты преимуществ и недостатков в обосновании открытия бизнеса в кризисных условиях.
-

Основные термины и понятия

Планирование	Бизнес-планирование
Временная особенность	Бизнес-план
Контрольно-пространственная особенность	Предпринимательство
Информационно-правовая особенность	Идея
Ресурсно-потенциальная особенность	Предпринимательская идея
	Инвестиционный проект

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие. / В.А. Баринов. – 4-е изд. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практ. пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.

4. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411352>].

1.1. Краткое содержание темы

В истории развития среды жизнедеятельности человека, общества и государства с исторической, социальной, политической, экономической, демографической точки зрения нет этапа эволюции, где игнорируются ключевые постулаты процессов, характеризующих значимость и важность планирования в системе достижения поставленного результата.

Реализуя основную задачу, с экономической точки зрения субъект бизнеса стремится получить максимальную прибыль за счет разных направлений и источников, балансируя на грани рациональности вложенных ресурсов. Современные условия реализации бизнеса требуют постоянного поиска нового, находясь в состоянии выбора оптимального, что в свою очередь эффективно может предопределяться только своевременной и системной работой, слаженно реализующей все функции менеджмента с учетом конкретных условий на рынке.

Особое отношение к детализации планирования ожидаемых результатов и последствий в бизнес-процессах на разных этапах конъюнктурного развития предпринимательской среды формируется путем реинвестирования в расширение производства действующего бизнеса или освоения нового вида деятельности.

Учреждая новое предприятие и реализуя как минимум функцию стимулирования вовлечения в процесс самозанятости путем создания собственного бизнеса, государство должно создавать максимально благоприятные условия в малом и среднем бизнесе как сферах с огромным трудовым, производственным, финансовым и интеллектуальным потенциалом. Реализация эффективного проекта возможна только при четкой детализации обоснования действий на всех стадиях специфики особенностей функционирования будущего предприятия. Всесторонне обоснованную программу действий позволяет представить такой заключительный документ процесса бизнес-планирования, как бизнес-план.

Этот документ определяет структуру (параметры) и перспективы развития предприятия с анализом возможных изменений рыноч-

ной конъюнктуры; стратегия развития увязывается с конкретными мероприятиями, а материально-финансовые ресурсы – с поставленными целями; предусматривается возможность совершенствования структуры управления предприятием, обосновываются направления вложения средств и т.д.

Таким образом, в современной интерактивной, динамически насыщенной среде субъектов бизнеса, в условиях экономических, финансовых и правовых сдвигов функционирования системы невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Планирование – это первоначальный процесс управления бизнес-деятельностью субъекта хозяйствования, направленный как на формирование обоснования вложений ресурсов, так и на детализацию количественных и качественных показателей развития с прогнозным видением ключевых проблемных и перспективных тенденций в краткосрочном и долгосрочном периодах деятельности.

В.А. Баринов утверждает, что планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Несомненно, важно отметить, что в работах В.М. Поповой, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика планирование рассматривается как одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством.

Конечно, рассматривая разные уровни организации ресурсов и планирования, можно заметить, что этот процесс проходит повсеместно, однако отличается степенью наполнения детализации, бюджетным и временным ограничениями охвата компаний. Одно, несомненно, важно: без планирования нельзя достигнуть эффекта координации управляемости своим пространством, временем и ресурсами в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Особенно важно планирование в коммерческой деятельности, где требуются предвидение в долгосрочной перспективе и предварительные разработки, предшествующие первым шагам предприятия. Исходя из вышеупомянутого материала предложим следующую систематизацию особенностей:

Временная – использование времени как эталона сравнения соответствующих показателей в прошлом, настоящем и будущем.

Контрольно-пространственная – привязка обязательно к конкретному пространству с оценкой степени возможного контроля и доступности достигнутых результатов.

Информационно-правовая – конкретика и уровень доверия к источникам информации, правовая критичность порядка и механизма регулирования бизнес-процессов.

Ресурсно-потенциальная – доступность ресурсов и формирование производственного, финансового, трудового потенциала в перспективах развития финансово-хозяйственной деятельности (рис. 1.1).

Рассмотрим основные черты планирования:

- планирование всегда опирается на данные прошлых периодов;
- планирование контролирует развитие предприятия в перспективе;
- надежность плана зависит от точности данных прошлых периодов;
- планирование носит вероятностный характер, так как базируется на неполных данных;
- качество планирования зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников.



Рис. 1.1. Схема составления и реализации плана в контексте особенностей и характерных черт планирования

Таким образом, составление и реализация эффективного бизнес-планирования – непрерывный процесс, который может быть наглядно представлен на рис. 1.1.

Поскольку предпринимательство – это постоянный процесс принятия решений, реализация и оценка результатов принятых действий, то соответственно формирование планов позволяет создать основу для принятия рациональных управленческих решений. Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Таким образом, можно сформулировать авторское определение места бизнес-планирования в системе управления как структурированного по определенным свойствам, функциональным направлениям процессов спектра действий, фундаментально полагающихся на использование передовых методов работы, достижений науки и техники, учета макро- и микроокружения развития, и позволяющего своевременно контролировать результаты поставленных целей в производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Рациональность в бизнес-планировании доступна лишь при использовании четкой технологии. Как процесс технология состоит с циклов, характерных в виде планирования–анализа–контроля–планирования бюджета нового отчетного периода.

В итоге бизнес-планирование – это сложный управленческий инструмент, который имеет свое собственное видение непосредственного планирования и, что еще более важно, определенную взаимосвязь с технологией планирования, учетом и контролем, приводящий в итоге к финансовому результату.

Бизнес-планирование представляет собой первоначальный этап реализации компанией экономико-правовой действительности, который может привести в итоге к большим успехам со стабильной финансовой устойчивостью либо банкротству.

Своевременное и рациональное построение бюджетов разных спектров реализации бизнес-функциональности и разработка бизнес-планов помогают ответить на главный вопрос: что и почему происходит с компанией на рынке? Как правило, план позволяет предпринимателю не только ощутить финансовый результат, но и в большей степени начать экономить. Бизнес-планирование – это инструмент оптимизации между возможностями и предотвращением возможных прогнозных рисков по проекту. Причем достижение возможностей и

выявление рисков – достаточно вероятностные категории, основу успеха раскрытия которых закладывают, прежде всего, качество достоверности информации проекта и профессионализм экспертов в области функционального планирования.

Процесс планирования у субъектов деятельности в целом различен по ряду вкладываемых в них задач, например: сроки планов, процент вероятности наступления событий, достоверности данных, вносимых поправками, и степень управляемости и координации проекта. Все это определяет специфический подход к формированию структуры восприятия планирования, а именно:

- структурирование процессов;
- достоверная обработка данных;
- формирование конкретных действий в проекте;
- ориентированная целенаправленность на достижение результата;
- видение будущего в направленности проекта.

Итак, проведем следующее определение планирования с микро-правовой точки зрения при создании нового предприятия: это определенным образом структурированный по времени и на местности формат результатов, база которого максимально достоверна, реалистична при обработке информации, при этом учтены необходимые параметры для достижения желаемых перспектив.

Итогом в планировании процессов является создание планов, а в определенных случаях, например на уровне государства, системы планов. В соответствии с вышеупомянутым определением планирования сформулируем авторское определение *плана* – это документ, отражающий детально осмысленный по времени, просчитанный результат, основа которого – достоверная информация процесса разработки проекта с определенными параметрами, требуемыми для успешного достижения цели будущего.

Бизнес-планирование – это процесс трансформации расширенного информационно-аналитического потока данных бизнес-среды в систематизированно-структурированный формат описания и планирования прогнозируемых обоснованных действий в бизнесе.

Очень часто процесс бизнес-планирования отождествляют с процессом составления бизнес-плана, хотя это не одно и то же, т.к. бизнес-планирование далеко не всегда заканчивается составлением полноценного бизнес-плана.

В процессе реализации бизнес-планирования нужно различать четыре основных под процесса, без которых невозможно формирование непосредственно комплексного обоснованного бизнес-плана:

1. Прояснение и описание бизнес-идеи.
2. Сбор необходимой информации для анализа бизнес-проекта.
3. Проведение анализа на осуществимость бизнес-идеи и реализуемость бизнес-проекта.
4. Подготовка описательного документа – бизнес-плана.

Бизнес-план – это документ, который разрабатывается и детализируется в зависимости от источника конечного потребления содержащейся в нем информации, цели и специфики разработки процесса бизнес-планирования, всесторонне оценивает возможности и угрозы внешней среды, возможные сценарии поведения сильных и слабых сторон бизнес-процессов и преломления в развитии бизнес-идеи.

Профессионально подготовленный бизнес-план позволяет привлечь необходимые ресурсы и эффективно их использовать.

Бизнес-планирование открывает предпринимателю возможности для решения следующих основных задач:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей.

Основная задача бизнес-планирования заключается в том, чтобы сформировать видение перспектив развития фирмы, т.е. ответить на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело? принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы?

Необходимость применения бизнес-планирования обусловлена тем, что оно:

- определяет уровень достижимости с учетом ресурсной базы поставленной цели бизнес-идеи в условиях конкуренции;
- содержит ориентиры, переходные индикаторы своевременной успешности развития и результативности процессов проекта;
- обеспечивает одно из ключевых требований при получении финансовой поддержки от внешних инвесторов.

В зависимости от рыночной ситуации и цели составления бизнес-планы могут быть различны (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Классификационно-схематичное представление бизнес-плана

Таким образом, выделяя специфику и особенности сущности бизнес-планирования нельзя не отметить то объективно начало преломления результатов этого процесса как предпринимательство.

Предпринимательство – это особая форма экономической активности человека. В отличие от всех форм занятости (в качестве собственника объектов недвижимости, наемного работника, государственного или муниципального служащего, пенсионера и т.п.) начальным этапом предпринимательства является идея – результат мыслительной деятельности, впоследствии принимающий материальную форму.

Выделяют четыре последовательных стадии бизнес-планирования (рис. 1.3).

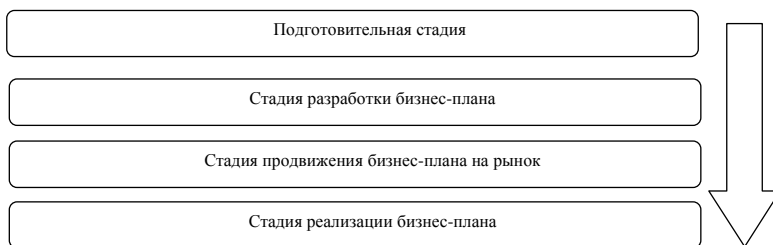


Рис. 1.3. Последовательные стадии процесса бизнес-планирования

1. Подготовительная стадия включает в себя формирование идеи и оценку ее перспективности.

Идея (от лат. *ides*) – форма отражения в мысли явлений объективной реальности.

Постигая действительность, идея включает в себя сознание цели дальнейшего познания и практического преобразования мира.

Предпринимательская идея – это содержательно-смысловая целостность предпринимательской деятельности (какого-либо дела, как продукта эмоционального переживания и освоения жизни предпринимателя).

При формировании бизнес-идеи ее источниками могут служить:

- отзыв потребителей;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнение работников отдела маркетинга;
- публикации федерального правительства о патентах;
- производимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Для зарождения «хорошей» идеи необходимо, чтобы автор обладал:

- 1) компетенцией, то есть знаниями в предметной области;
- 2) креативностью, способностью творить;
- 3) мотивацией, которая обеспечивает желание творить. Причем выделяют внешнюю мотивацию и внутреннюю.

Внешняя – материальное поощрение, признание заслуг коллективом; внутренняя – желание личности добиться результата во что бы то ни стало (самый сильный стимул). Для достижения максимальных результатов в поиске идей руководитель должен разбудить в сотруднике внутреннюю мотивацию.

Оценка перспективности идеи. После формирования определенного числа альтернативных идей выполняется экспертиза с целью исключения из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемых. Причины, по которым идея может быть отклонена, носят весьма общий характер:

- недостаточный спрос на продукцию проекта;
- чрезмерно высокая стоимость проекта;
- отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика;
- чрезмерный риск;
- высокая стоимость сырья, комплектующих и др.

Предпринимательская идея имеет две особенности:

- 1) существенность своего проявления, т.к. без ее наличия предпринимательская деятельность вообще невозможна;
- 2) неизбежность наступления, т.к. любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

Для более эффективной реализации в будущем правильно подобранной предпринимательской идеи существует несколько вариантов, один из них – это разработка инвестиционного проекта. На законодательном уровне определение инвестиционного проекта дается в Федеральном законе № 39-ФЗ, а также в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» (№ ВК 477, утверждены Минэкономки, Минфином и Госстроем РФ 21.06.99 г.).

Согласно Федеральному закону «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 (ред. от 23.12.2013) под инвестиционным проектом (ИП) понимается обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Иными словами, согласно данному определению:

Инвестиционный проект – это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий и оборудования, подготовку кадров и т.п., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров (работ, услуг) с целью получения экономической выгоды.

Из всего многообразия подходов к определению инвестиционного проекта выделяют определенный ряд критериев, классифицирующих их место, роль и влияние на процесс своей реализации (рис. 1.4).

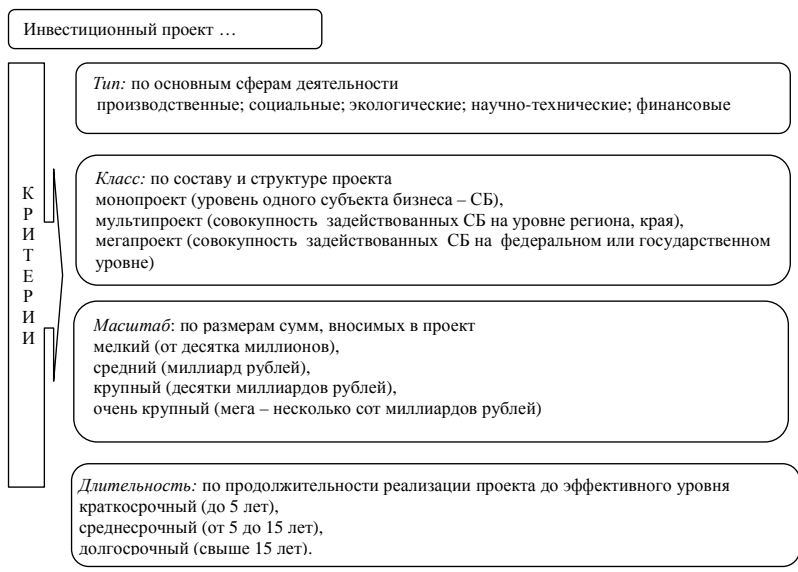


Рис. 1.4. Схема критериев, классифицирующих инвестиционные проекты

Таким образом инвестиционные проекты наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материалов, но отличаются более сложной и всеобъемлющей системой подготовительной документации (система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов), сроками и размерами инвестиционных вложений.

Как было отмечено, в реализации каждой предпринимательской идеи всегда первоначально находится обоснование планово-экономических решений и требуемых под это соответствующих материальных и иных ресурсов. В сложных условиях неопределенности во время кризисных явлений в экономике, с одной стороны, создается сложный организационно-плановый механизм процессов достижения благоприятной ситуации на рынке в развитии предпринимательской идеи, но с другой – существуют и позитивные моменты, откры-

вающие дополнительные возможности перед теми предпринимателями, которые готовы рисковать.

Кризисные процессы, как правило, если они не искусственно созданы, приводят на любом рынке к снижению активности более высокими темпами спроса, чем предложения. Для балансировки ситуации используется цена, которая на начальной фазе кризиса сначала поднимется, а потом при очевидной недееспособности будет снижаться до минимально требуемого уровня в окупаемости производства той или иной услуги, товара или продукции, руководствуясь механизмом выживания на рынке. Так, в кризисный период можно приобрести дополнительные ресурсы, требуемые для начала открытия бизнеса по более низким ценам.

Снижение активности рынков приводит к поиску дополнительных источников в функционировании бизнеса, при этом очень часто нарастающим индикатором сформированного кризиса является увеличивающийся уровень безработицы на рынке труда. Отсюда второй положительный момент вхождения в среду предпринимательства со своим инновационным бизнес-планом – дешевая рабочая сила. Поэтому кризис формирует не только негативные явления для общественного восприятия его как крайне отрицательного результата в социально-экономическом разрезе стабильности разных слоев населения и государства в целом, но это и своего рода импульс (толчок) к перерождению и отбору более адаптивных (приспособленных), гибких, динамичных и инновационных форм осуществления бизнес-процессов на рынке.

1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы, условия и причины определяют развитие предпринимательства в государстве?
2. Перечислите и обоснуйте понимание основных особенностей и характерных черт в бизнес-планировании?
3. Что такое компетентность и профессиональность исполнителей при планировании бизнес-процессов?
4. Влияние и развитие каких объективных характеристик наиболее существенно влияют на качество и оптимальность процессов в бизнес-планировании?
5. Каким образом организационно-правовая форма реализации бизнес деятельности влияет на сущность детализации позиций бизнес-планирования?

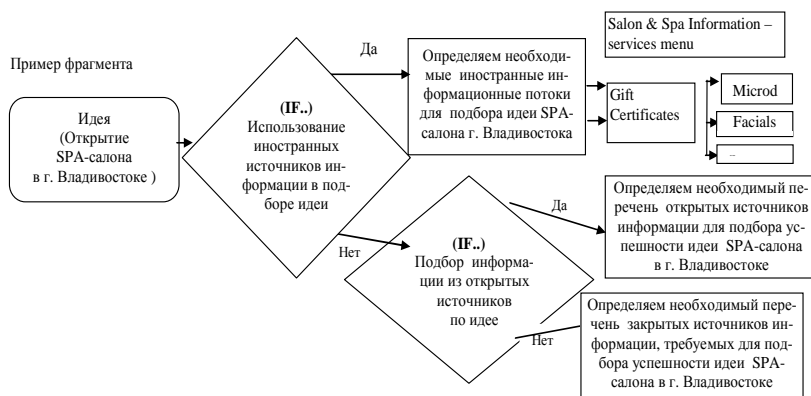
6. Что позволяет определить, выделить и обосновать сформированный бизнес-план?

7. Каковы преимущества и недостатки открытия бизнеса в условиях кризисных явлений в экономике?

1.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Составьте блок-схему процесса формирования подбора и поиска бизнес-идеи, выделив отдельные шаги в виде разных блоков различной формы, соединенных между собой линиями, указывающими направление последовательности. Акцентируйте внимание на задействованных источниках информации в подборе бизнес-идеи с выделением конкретных информационных носителей и документов.



Задание 2

Заполните таблицу тремя вашими заветными предпринимательскими идеями, выделив по каждой идее три самых перспективно-успешных и три самых опасно-возможных её свойств (обоснованная точка зрения) открытия на вашем рынке (табл. 1.1). Расставьте ранги по степени важности сформированных свойств. Оцените по 5-балльной системе свойства, где 5 – максимальная сила воздействия (проявления), а 1 – минимальная. Определите на основании сформированной базы свойств наиболее перспективную и бесперспективную идею.

Таблица 1.1

**Процесс отбора предпринимательской идеи
в бизнес-планировании**

Предпринимательская идея	База свойств					
	Перспективно-успешные			Опасно-возможные		
Открытие SPA-салона в Ленинском районе г. Владивостока (без косметологических медицинских услуг)	Не требует дополнительных разрешений документов на открытие	Наличие помещения с прекрасной климатологией	Услуги основываются на натуральных продуктах	Дорогое оборудование	Низкая квалификация персонала	Отсутствие опыта управления
Ранг(Ri)	2	1	3	3	1	2
Коэффициент чувст. ранга (Ri/Rmax)	2/3=0.66	0.33	1	3/3=1	0.33	0.66
Бальная оценка	5	5	3	4	4	1
Интегрированный показатель	3.3	1.65	3	4	1.32	0.66
Показатель эффекта	1,97					

Задание 3

На основании изученного материала и дополнительных источников информации заполните таблицу реализованных и реализующихся инвестиционных проектов РФ и Приморского края за период с 2010–2015 гг. Сгруппируйте их на монопроекты (уровень одного субъекта бизнеса – СБ), мультипроекты (совокупность задействованных СБ на уровне региона, края), мегапроекты (совокупность задействованных СБ на федеральном или государственном уровнях) (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Инвестиционные проекты РФ и Приморского края

Период	Наименование инвестиционного проекта	Объем инвестиций (млн руб.)	Класс инвестиционных проектов		
			Моно	Мульти	Мега

Тесты для самопроверки

1. *Реформы в экономике неразрывно связаны со:*

- а) стереотипами управления;
- б) методами и подходами в планировании;
- в) средней заработной платой на предприятиях;
- г) процентной ставкой в банках.

2. *Процесс планирования определяет:*

- а) принцип организации управления;
- б) метод организации управления;
- в) функцию организации управления;
- г) концепцию организации управления.

3. *Понятие «планирование» включает:*

а) процесс определения цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработку программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и отдаленную перспективу;

б) процесс разработки и установления руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития;

в) деятельность коммерческих организаций, которая связана с вложением средств с целью получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой;

г) принципиально новый вид хозяйствования, позволяющий реализовывать творческие идеи собственника предприятия.

4. *Характерные черты планирования:*

- а) опирается на данные прошлых периодов;
- б) контролирует развитие предприятия в перспективе;
- в) вероятностный характер;
- г) профессиональный уровень работников плановых служб.

5. *Составление и реализация плана:*

а) непрерывный процесс;

б) процесс создания чего-то нового, вечный поиск форм и методов развития;

в) одна из организационно-правовых форм предприятий;

г) принципиально новый вид хозяйствования, позволяющий реализовывать творческие идеи собственника предприятия.

б. *Бизнес-план включает:*

- а) разработку цели и задач перед предприятием на перспективу;
- б) оценку текущего состояния экономики;

- в) сильных и слабых сторон производства;
- г) анализ рынка и информацию о клиентах.

7. Бизнес-план позволяет:

- а) показать выгодность предполагаемого проекта;
- б) привлекать контрагентов и потенциальных финансовых партнеров;
- в) устанавливать уровень инфляции;
- г) формировать творческий потенциал общества.

8. Отличие бизнес-плана от планирования

- а) не только организует всю внутреннюю сторону процесса производства на предприятии, но и стремится увязать ее с рыночными требованиями;
- б) неотъемлемая часть хозяйственной деятельности предприятий;
- в) одна из организационно-правовых форм предприятий;
- г) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм.

9. Понятие «Бизнес-планирование» – это:

- а) процесс описания и прогнозирования планируемых действий в бизнесе, а также анализ вероятности наступления желаемых событий и появления желаемых результатов;
- б) процесс сбора необходимой информации для анализа деятельности предприятия;
- в) процесс подготовки описательного документа об уровне безработицы на рынке труда;
- г) процесс определения состава маркетинговых мероприятий предприятия на рынке.

10. Бизнес-планирование отличается от бизнес-плана:

- а) процессом;
- б) функциями;
- в) составлением конечного документа;
- г) рисками.

11. Подготовленный бизнес-план позволяет:

- а) сделать вывод о необходимости привлечения ресурсов;
- б) привлечь необходимые ресурсы и эффективно ими пользоваться;
- в) снизить налоговую ставку и нагрузку;
- г) увеличить стоимость ценных бумаг предприятия.

12. Бизнес-план как документ:

- а) разрабатывается в процессе бизнес-планирования, оценивает возможности и угрозы, описывает возможные сценарии развития бизнеса и прогнозирует вероятность успешности бизнес-проекта;
- б) определяет только направления деятельности предприятия и его целевые рынки;
- в) разрабатывается для создания чего-то нового;
- г) предусматривает трудности и «подводные камни» на уровне государственного регулирования предпринимательской деятельности.

13. Определение конкретных направлений деятельности предприятия, целевых рынков:

- а) задачи бизнес-планирования;
- б) принципы менеджмента;
- в) цели предприятия;
- г) концепции управления.

14. Определение состава маркетинговых мероприятий предприятия, изучение рынка, рекламы, ценообразования, каналов сбыта:

- а) концепции управления;
- б) принципы менеджмента;
- в) цели предприятия;
- г) задачи бизнес-планирования.

15. Оценка финансового положения предприятия:

- а) цели предприятия;
- б) принципы менеджмента;
- в) задачи бизнес-планирования;
- г) концепции управления.

16. По объектам бизнеса классифицируют бизнес-план:

- а) инвестиционного проекта;
- б) предприятия;
- в) инновационной деятельности;
- г) государственной концессии.

17. По используемой методике составления бизнес-план классифицируется:

- а) UNIDO;
- б) PRINCE2;
- в) SCRUM;
- г) MSF.

18. Предпринимательство – это:

- а) неотъемлемая часть хозяйственной деятельности предприятий;
- б) одна из организационно-правовых форм предприятий;
- в) процесс создания чего-то нового, вечный поиск улучшения своего положения, форм и методов развития;
- г) способ торговли.

19. Бизнес-планирование включает стадии:

- а) подготовительные;
- б) разработки бизнес-плана;
- в) инвестиционные;
- г) реализации бизнес-плана.

20. Форма отражения в мысли явлений объективной реальности:

- а) идея;
- б) план;
- в) стадии;
- г) этап эволюции человека.

21. Предпринимательская идея – это:

- а) содержательно-смысловая целостность предпринимательской деятельности;
- б) продукт государственной программы развития экономики;
- в) инвестиции в реализацию потребностей предпринимателя;
- г) схема минимизации уплаты налогов.

22. Источники предпринимательской идеи:

- а) отзывы и пожелания потребителей;
- б) мнение работников отдела маркетинга;
- в) публикации федерального правительства о патентах;
- г) бюджет РФ.

23. Характерные черты предпринимателя – инициатора идей:

- а) креативность, компетентность, мотивация;
- б) консервативность, авторитарность, алчность;
- в) апатичность, безапелляционность, безответственность;
- г) беспечность, великодушие, гуманность.

24. Внутренняя мотивация инициатора бизнес-идей:

- а) материальное поощрение, признание заслуг коллективом;
- б) желание личности добиться результата любой ценой;
- в) лидерство на рынке;
- г) высокая доля присутствия на рынке.

25. *Внешняя мотивация инициатора бизнес-идей:*

- а) материальное поощрение, признание заслуг коллективом;
- б) лидерство на рынке;
- в) высокая доля присутствия на рынке;
- г) материальное поощрение, признание заслуг коллективом.

26. *Характерные причины отклонения бизнес-идей:*

- а) необоснованно высокая стоимость;
- б) высокий уровень рентабельности;
- в) $NPV > 0$;
- г) низкий уровень конкуренции на рынке.

27. *Особенность «предпринимательской идеи»:*

- а) невозможность игнорирования процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей;
- б) высокие трудозатраты и низкая производительность;
- в) высокий уровень рентабельности;
- г) $NPV > 0$.

28. *Нормативно-правовые акты, регулирующие инвестиционную деятельность:*

а) Федеральный закон Российской Федерации от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»;

б) Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ;

в) Федеральный закон РФ от 08.08.2001 № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

г) Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

29. *Инвестиционный проект – это:*

а) комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий и оборудования, подготовку кадров, направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров (работ, услуг) с целью получения экономической выгоды;

б) документ, сформированный на основании расчетов и прогнозов, учитывающий только интересы государства в долгосрочной перспективе;

в) систематизированная программа интересов иностранных собственников капитала под освоение или разработку определенных природных ресурсов на долгосрочной перспективе;

г) маркетинговый план мероприятий развития рынка товаров (работ, услуг) для субъектов бизнес-процессов с целью увеличения размера прибыли в долгосрочной перспективе.

30. Классификация бизнес-проекта по масштабу:

а) мелкий, средний, крупный, очень крупный;

б) инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный;

в) моно-, мульти -, мегапроекты;

г) простой, сложный, очень сложный.

Тема 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Вопросы для изучения темы

Методика разработки бизнес-плана: ФФПМП, UNIDO и KPMG.
Методы и технические приёмы, используемые в бизнес-планировании.
Нормативное бизнес-планирование.
Процесс бизнес-планирования и последовательность разработки бизнес-плана.
TACIS в системе Европейских ценностей разработки бизнес-плана.

Основные термины и понятия

Методика	Экономико-математические методы
Методика ФФПМП	Графоаналитический метод
Методика KPMG	Сетевой метод
Методика UNIDO	Стратегическое планирование
SOMFAR	Тактическое планирование
Принцип успешности ССС, ДДД,	Норма
ВСП	Норматив
Балансовый метод	Нормативные расходы
Расчетно-аналитический метод	Методика TACIS

Список рекомендуемой литературы

1. Бадагуев, Б.Т. Пожарная безопасность на предприятии. Приказы, инструкции, журналы, положения / Б.Д. Бадагуев. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 488 с.
2. Вайс, Е.С. Планирование на предприятии (организации) / Е.С. Вайс, В.М. Васильцова, Т.А. Вайс, В.С. Васильцов. – М.: КноРус, 2012. – 336 с.

3. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 432 с.
4. Кваша, Я.Б. Избранные труды: в 3 т. Т. 1. Методологические основы статистического анализа / Я. Б. Кваша. – М.: Наука, 2003. – 578 с.
5. Керимов, В.Э. Управленческий учет на предприятиях розничной торговли / В.Э. Керимов, Е.В. Иванова, Р.А. Сухов. – М.: Экзамен, 2002. – 160 с.
6. Маренов, Б.И. Планирование и эксплуатация оборудования на предприятиях торговли / Б.И. Маренов. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 96 с.
7. Подлипаев, Л.Д. Технология внедрения и постоянного улучшения системы менеджмента качества на предприятии / Л.Д. Подлипаев. – М.: Гелиос АРВ, 2004. – 408 с.
8. Попова, Н.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / Н.В. Попова. – М.: Финпресс, 2011. – 176 с.
9. Рожнова, О.В. Учет и налогообложение в субъектах малого предпринимательства / О.В. Рожнова, С.Н. Гришкина. – М.: Экзамен, 2004. – 128 с.

2.1. Краткое содержание темы

Реализуя планы на рынке в конкурентной среде, каждый предприниматель должен оценивать не только экономическую или организационную составляющую своего будущего бизнеса и акцентировать должное внимание на том, как именно в структуре последовательности и сущности поднимаемых вопросов требуется рассматривать аспекты планируемого бизнеса по ряду факторов. Так, отталкиваясь от начального уровня профессиональной подготовки разработчика и заканчивая фиксированными требованиями потенциальных инвесторов, кредиторов, венчурных компаний и государства, выбор задействованных методик варьируется от совсем узкоспециализированных, направленных на достижение максимального эффекта в конкретном направлении, до векторных методик, применяемых независимо от вида бизнеса, этапа развития, рынка и государства.

На сегодняшний день в Российской Федерации в сущности законодательных актов нет особых ограничений в выборе методики как при создании нового, так и расширении действующего бизнес-плана, за исключением проектов, в которых принимают участие государственные, федеральные, региональные, территориальные активы и путем установленного конкурсного отбора формируют единые инициализируемые требования к структуре и наполнению предлагаемых разработок авторами бизнес-планов.

Методика – конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования.

Учитывая высокие стандарты эмпирических достижений в бизнесе многих иностранных и отечественных компаний, достигших значимых результатов, наиболее восприимчивыми и преемственными в унификации выбора методики разработки бизнес-плана являются:

- методика федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- методика KPMG (Швейцарской ассоциации International);
- методика TACIS (ТАСИС – Техническая помощь Содружеству Независимых Государств);
- методика UNIDO (ЮНИДО – Организация Объединенных Наций по промышленному развитию).

При этом первые две методики ограничены средой, направленностью и территориальным использованием, а методика UNIDO является универсальной и применимой во всех странах. Этому способствует требование иностранных инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO-пакетов – COMFAR и PROPSPIN.

Система COMFAR позволяет получить значительную графическую информацию о результатах при варьировании ряда исходных данных: объема реализации, производственных издержек, процентов за кредит. Такая программа получила широкое распространение и используется банками.

К недостаткам системы COMFAR следует отнести то, что в ней исходная информация для выполнения расчетов недостаточно приспособлена и неполностью соответствует структуре калькуляции затрат и данных отчетности, принятых на отечественных предприятиях.

Схематично алгоритм выбора методики написания бизнес-плана может быть представлен следующим образом:

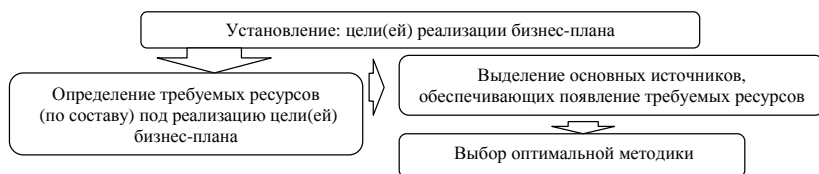


Рис. 2.1. Схема выбора методики в системе написания бизнес-плана

Выбор и применение методики преследуют, прежде всего, реализацию поддержки ключевого вопроса – оценки финансовой и экономической эффективности проекта. В нашем государстве на сегодняшний день имеются свои особенности применения зарубежных методик. Важно учесть, что высокоэффективная методика в одном государстве может иметь иную ценность и результативность в другом.

В России отмечены такие особенности:

- дифференциация бизнес-среды и ментальности восприятия (правовые акты, его нигилизм в обществе, система требований к стандартизации качества, поведение и стиль разрешения бизнес-ситуаций);

- документальные стандарты в оформлении документов с учетом синтетических и аналитических форм учета и отчетности.

Итак, проведем наглядную систематизацию методик KPMG, ФФПМП и UNIDO.

Структура бизнес-плана компании по стандартам методики KPMG может быть представлена в виде пирамиды, последовательность уровней в которой обусловлена четкостью и рациональностью в достижении поставленных целей (рис. 2.2, 2.3 и 2.4).

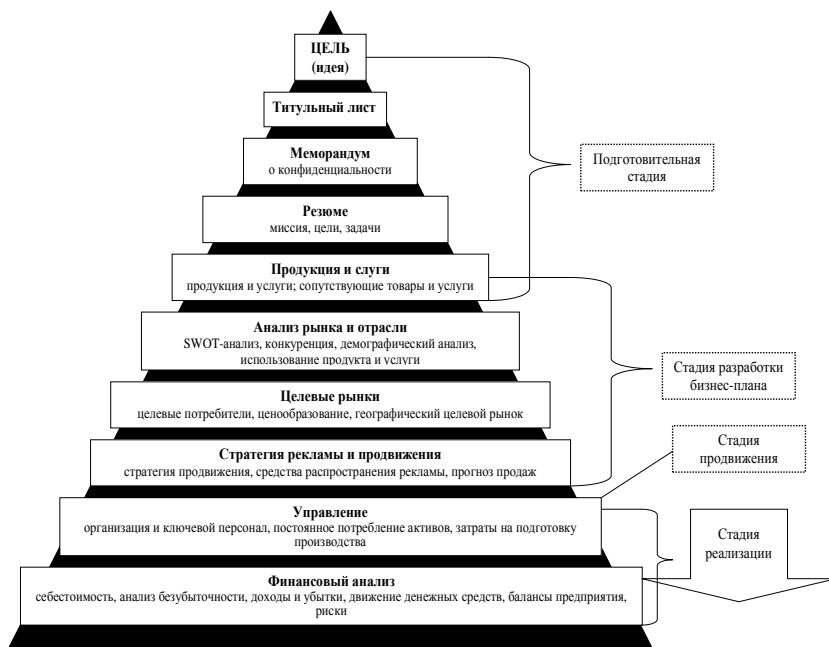


Рис. 2.2. Пирамида KPMG



Рис. 2.3. Пирамида ФФПМП



Рис. 2.4. Пирамида UNIDO

На территории РФ сегодня получили наибольшее распространение следующие методики по составлению бизнес-планов:

- 1) методика, рекомендованная Российским комитетом по развитию и поддержке малого и среднего бизнеса;
- 2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», использующая программную среду Project Expert;
- 3) стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- 4) методики компаний, занимающихся разработкой бизнес-планов.

Подводя итог, отметим сравнительную характеристику используемых методик в системе признаков, целей и задач. Формат реализации последовательности диктуется рядом специфик, о чем было сказано выше, но самым важным в этом процессе является понимание того, что все параметры имеют причинно-следственную связь через структуру бизнес-плана и поэтому не позволяют рассматривать какой-то раздел обособленно.

Мониторинг отечественных и иностранных методик, ученых, практиков, рассматривающих позицию, роль и место бизнес-плана в системе планирования, позволили выделить в его структуре три группы принципов первопричин успеха создания бизнес-плана (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура первопричин успеха при создании бизнес-плана

Первая первопричина «Три ССС» – это доступная по восприятию с минимальным количеством специфических терминов и сложных словесно-описательных оборотов формация **состоятельности, самостоятельности и сопоставимости бизнес-процессов** при стремительном достижении результатов с точки зрения всех функций задействованного менеджмента.

Вторая первопричина «Три ДДД» – подготовка и обоснование расчетно-аналитических параметров эффективности проекта через формации **достоверности, доводов и доказательств** инвестиционной жизнеспособности экономической перспективности бизнес-плана.

Третья первопричина «Три ВСП» – это критическое отношение к бизнес-процессам как обязательному и высокоэффективному средству формаций **выявления, сопоставления и противодействия** рискам, угрожающим перспективности и достижимости сформированной цели бизнес-плана.

Типизация последовательности выполнения действий при разработке, осознании формирования нового и совершенствовании старого бизнес-проекта с использованием актуальных методик позволяет

максимально быстро достигать поставленной цели, тем не менее, определяющую роль в процессе выбора играет разработчик бизнес-плана.

Сегодня на рынке услуг планирования предпринимательских идей в системе разработки бизнес-планов используются многие типовые иностранные методики. На выбор из множества предлагаемых методик разработки нового бизнес-плана воздействуют такие ключевые факторы конкурентного успеха, как:

- временной континуум проработки показателей эффективности в плане;

- разнообразие альтернатив, влияющих на принятие решений;
- широта и количество вспомогательных материалов и документов.

Вышеперечисленные конкурентные условия определяют размер предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора. Вопрос выбора методики и её дальнейшего использования непринципиален. Важно, насколько разработанный документ сможет включить в себя содержание ряда обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты, исходная и итоговая информация. Особое внимание при выборе надо уделить источникам информации, обязательно обладающей достоверностью, обоснованностью и основанной на документальных источниках и расчетах.

Из множества вышеназванных факторов, влияющих на успешность, можно рекомендовать инструктируемому субъекту формировать свой бизнес-план таким образом, чтобы те первопричины успеха, определенные нами как три ССС, ДДД и ВСП, максимально были задействованы при подготовке и представлении материалов конкретному инвестору, кредитору, потенциальному бизнес-партнеру в системе использования конкретной методики.

Центральным местом в системе основополагающих разделов ключевым и независимо от выбора методики необходимым к выполнению является:

- финансовый план,
- план маркетинга,
- план производства.

Процесс планирования сложный и многофакторный, не только состоит из расчетов показателей состояния в будущем, но и в большей степени отражает достоверность сформированных параметров конкурентов рынка и бизнес-среды предпринимателя. Все элементарные части планирования можно выделить и охарактеризовать

с позиции постановки задачи системности, а также отношения к другим процессам, участвующим в информационном обмене.

В системе планирования можно рассматривать некоторые этапы собственной реализации, более детально называемые фазами, среди которых ярко выражены: поиск, решение, оценка и контроль решений и проблем.

Детализация и отношение к формированию фаз в системе планирования и финансового обеспечения набирают все больше популярности в сфере научных интересов, хотя на практике все эти процессы упрощаются и сводятся к рассмотрению более насущных вопросов:

- поиск вариантности альтернатив;
- оценка принятых решений;
- исполнение и контроль;
- определение плановых показателей;
- расчет фактических показателей;
- сравнение фактических и плановых показателей;
- анализ отклонений.

В принципе, все фазы, которые следуют за оценкой и принятием решений, можно не относить к области задач планирования.

Немногочисленные ученые полагают, что фаза разработки целей – это ключевое направление в децентрализации формирования центров ответственности на местах реализации проектов. Отношение к постановке проблем, обоснование альтернатив, оценка рисков и эффективность принятия решений входят в процесс планирования.

Подводя итог, можно утверждать, что бизнес-план как документ, реализующий процесс, стремительно демонстрирующий способность субъекта бизнеса эффективно участвовать в перераспределении ресурсов, в системе коммерческих отношений, подчиняясь товарно-денежной схеме: Деньги – Товар – Деньги, позволяет гибко осваивать эффективные управленческие решения.

Бизнес-план решает следующие форматы актуальных направлений для начинающих бизнесменов:

- формирует механизмы принятия важных обоснованных предпринимательских решений;
- детализирует и систематизирует финансовый аспект реализации плана;
- группирует по ряду факторов информацию в отрасли и на рынке реализации предпринимательских идей;

– позволяет предусмотреть и разработать мероприятия противодействий возможным трудностями «подводным камням» по бизнес-плану;

– помогает определить конкретные цели, задачи, влияющие на процесс бизнес-плана;

– способствует поиску и модернизации новых сфер рыночной ниши, а также отраслей с целью увеличения финансовой прочности бизнеса.

Типовая структура бизнес-плана включает девять разделов (рис. 2.6).

1	Резюме концепция сути разработки бизнес-плана
2	Сведения о предприятии и отрасли
3	Описание продукции
4	Маркетинг и сбыт продукции
5	Производственный план
6	Организационный план
7	Финансовый план
8	Риски и гарантии
9	Приложения

Рис. 2.6. Типовая структура бизнес-плана

Раздел 1 – Резюме

Этот раздел оформляется в самом завершении и подытоживает концепции, заложенные в саму суть разработки бизнес-плана. Объем резюме как правило не превышает 2-3 страниц, спектр рассмотрения его самостоятельно-ознакомительный, позволяющий читателю быстро и по существу концепции понять обоснование основных положений разработки бизнес-плана. В содержании резюме обычно демонстрируются такие данные, как название проекта и адрес его реализации, имена и адреса учредителей, основные концептуальные задачи и цель, общая стоимость потребности в ресурсах планируемого проекта, срок окупаемости и пути расширения дальнейшего развития бизнес-идеи.

Раздел 2 – Сведения о предприятии и отрасли

Данный раздел формируется базовым стандартом в системе разделов, так как отражает перспективность выбора организационно-

правовой формы реализации бизнеса, позволяет глубже рассмотреть горизонт привлекательности отрасли, оценить специфику отражающих показателей, характеризующих как предприятие, так и отрасль в целом.

Раздел 3 – Описание продукции

Независимо от проекта предприниматель реализует себя в отношении и какого-либо продукта, услуги или товара. В этой части бизнес-плана необходимо описать ту продукцию, её конкурентные преимущества и те услуги или тот товар, которые будут ключевыми в системе реализации идеи. Особое внимание отводится характеристикам продукции с точки зрения качества и безопасности, очень важно уметь выделить уникальность эксклюзивность предложения на рынке вашего продукта, для этого можно использовать описание новой технологии, качества товаров и т.д. Кроме этого, обязательным условием является описание возможностей расширения или совершенствования продукции, или услуг, реализуемых проектом.

Раздел 4 – Маркетинг и сбыт продукции

Успех от реализации бизнес плана во многом зависит именно от глубины и осознания сущности данного раздела. Сегодня рынок и его сегментация на определенные части сводит многих ученых, практиков и бизнесменов к поиску идеальной формулы жизнедеятельности в условиях стабильного обеспечения конкурентных преимуществ товаров или услуг. Бизнес-план будет неэффективным и заведомо проигранным, если в нем отсутствует полноценный раздел по исследованию рынка, на котором позиционируется предпринимательская бизнес-идея. Как правило, это большой раздел, выделяющий себя самостоятельностью в информационном поле внешней среды предприятия с систематически целевым назначением в изучении конкурентной среды рынка. Поэтому здесь детализируются данные о конкурентах, ценах на рынке, инструментах маркетингового продвижения на рынке товаров и услуг. Заканчивается данный раздел выработкой маркетинговой стратегии с разделением на четкие позиции по времени потребности ресурсов, необходимых для её реализации. На новых предприятиях прогноз развития рыночной среды делается как минимум на год в детальном разрезе, а дальше в общих цифрах на еще два последующих годовых периода. В качестве основных вопросов можно выделить ценовую политику, каналы сбыта, рекламу и продвижение продукции на рынке.

Раздел 5 – Производственный план

Технология цепочки связанных событий и действий порой в мелочах рассказывает суть тех уникальных возможностей, которые так

дороги любой бизнес-идее. В раздел включается под описательно-разъяснительную схему рассмотрение всех производственных и других рабочих процессов. Также уделяется внимание торговой или производственной площади предприятия, её техническим, санитарно-эпидемиологическим пожароопасным условиям. В конце раздела следует описать производственный процесс со всеми его сложностями, технологическими особенностями, схемами движения предметов труда и средств производства. При привлечении в бизнес-идее сторонних подрядчиков необходимо описать их сущность и место действий в реализации успешного бизнес-плана.

Раздел 6 – Организационный план

Структурировать процесс управления и организации всех процессов на предприятии важно с точки зрения оптимальности координации действий и времени затрат, которые формируются на каждую операцию в управленческом учете. Здесь рассматривается детальный анализ использования трудовых ресурсов, формируется штатное расписание с выделением окладов количества работников и формированием общего фонда оплаты труда. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов и увеличения производительности труда разрабатывается система стимулирования как управленческого, так и производственного персонала с четким классификатором обязательств и критериев качества работы.

Раздел 7 – Финансовый план

Самый жесткий и прагматичный раздел в бизнес-плане – финансовый план. Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана, в него включаются и основные показатели, составленные на 3–5 лет: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируют состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В итоге доводим до сущности расчетных данных показатель точки безубыточности, что даст возможность как предпринимателю, так и инвесторам прагматично предположить объемы, размер и суммы необходимых ожиданий возврата затрат в точке.

Раздел 8 – Риски и гарантии

Предпринимательская деятельность – это череда событий между доходами, расходами и рисками. В разделе по рискам обязательной строкой проходит сущность определения того, как мы сможем справиться с тем, что может проявиться и нести ущербно-стоимостной характер нашему бизнесу. Особенное внимание к рискам приковано

при создании нового проекта, нового товара или новой услуги, так как все новое – до конца не прочитанное и сравнить его с чем-то действующим сложно. Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности, заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Таким образом, элементы метода планирования закладываются в той или иной форме практически в каждом разделе бизнес-плана и являются центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования процесса производства.

Существует несколько методов планирования (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Методы планирования

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями.

Сетевой метод является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам.

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач.

Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные. Основные разделы и ориентировочные индикаторные показатели годового плана представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные разделы и показатели годового плана

Разделы плана	Индикаторы плана
1	2
План производства и реализации продукции	Номенклатура, ассортимент, товарная и реализованная продукция
План технического развития и организации производства	Удельный вес конкурентоспособной продукции, экономическая эффективность мероприятий
План по инвестициям	Размеры капитальных вложений в строительномонтажные работы (эффективность капиталовложений)
Материально-техническое обеспечение (план закупок)	Объем поставок сырья и материалов
Труд, персонал и заработная плата	Производительность труда, численность персонала, фонд оплаты труда
Себестоимость, прибыль и рентабельность	Смета затрат, себестоимость реализованной продукции, рентабельность, чистая прибыль

1	2
Финансовый план (бюджет)	Баланс доходов и расходов, налоговое давление, налоговые платежи и отчисления, денежный поток
Фонды экономического развития предприятия	Сметы фондов (накопления, потребления, резервного)
Охрана окружающей среды	Капиталовложения в природоохранные мероприятия
Социальное развитие коллектива	Уровень социальной обеспеченности работников

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие промежутки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место).

В целом все планы связаны между собой причинно-следственной связью и напрямую или опосредованно зависят от достижений определенных показателей или их недостижения по отношению друг к другу. Упрощенная процедура формирования планирования в компании и их связь (рис. 2.8).

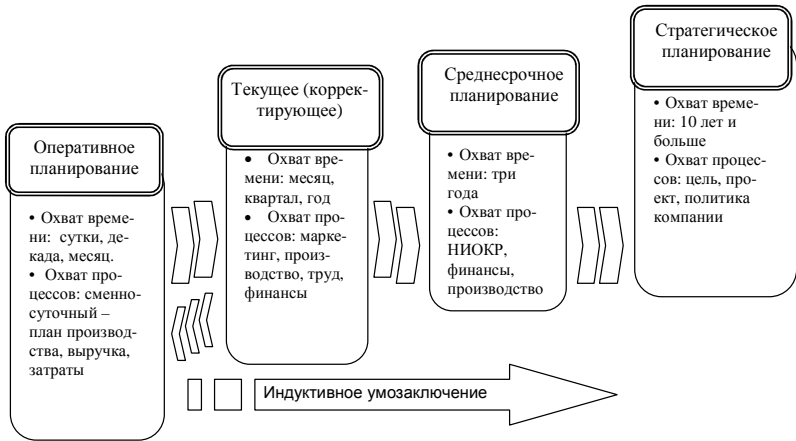


Рис. 2.8. Процедура формирования планирования в компании

Детализация условий, влияющих на процесс формирования политики оперативного планирования компании, представлена на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Фрагмент условий, влияющих на процесс оперативного планирования

Таким образом, **стратегическое планирование** вырабатывает генеральную цель развития компании путем подбора, создания эффективных организационно-экономических рычагов управления, а также адаптивно-трансформирующих средств достижения, генерации динамически-конкурентной внешней и внутренней политики, как следствие, происходит осознание сущности миссии компании.

Миссия – это идеальное состояние развития сущности генеральной цели компании в пространстве и времени. В широком аспекте миссия – обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Для эффективного построения планирования необходимо учитывать его основные принципы, которые впервые предложил А. Файоль:

- принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

- принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны

ны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

– принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться без остановки;

– принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

– принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти.

В современной практике планирования помимо рассмотренных классических широкую известность приобрели общеэкономические принципы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Общеэкономические принципы построения планирования
в компании**

Наименование принципа	Содержание
1	2
Принцип комплексности	Подразумевает целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия
Принцип эффективности	Подразумевает разработку такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции

1	2
Принцип оптимальности	Подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив
Принцип пропорциональности	Подразумевает сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия
Принцип научности	Подразумевает учет последних достижений науки и техники
Принцип детализации	Подразумевает степень глубины планирования
Принцип простоты и ясности	Подразумевает соответствие уровню понимания разработчиков и пользователей плана

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность, другие – гибкость и точность – в разных направлениях.

Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.

Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – не важно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – не важно, насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция. Каждая из них относится к своему измерению организации. Организации разделены на уровни, каждый уровень – на единицы, различающиеся по функциям, продукции и обслуживаемому рынку.

Координация охватывает взаимодействия единиц одного уровня, интеграция – между единицами разных уровней.

Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.

Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Систематизация вышеизложенных принципов представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Основные принципы бизнес-планирования

№ п/п	Принципы планирования	Содержание
1	2	3
1	Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: 1) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; 2) скользящего планирования – по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы
2	Эластичность и гибкость	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем: 1) введения плановых резервов по основным показателям; 2) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; 3) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; 4) использования альтернативных планов

1	2	3
3	Единство и полнота (системность)	<p>Системность достигается тремя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования; 2) все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития; 3) включения в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений
4	Точность и детализация	<ol style="list-style-type: none"> 1) любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели; 2) по мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы
5	Экономичность	<ol style="list-style-type: none"> 1) расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами; 2) вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений
6	Оптимальность	<ol style="list-style-type: none"> 1) на всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений; 2) выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных при прогнозируемых ограничениях
7	Участие	<ol style="list-style-type: none"> 1) активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения; 2) планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других
8	Холизм (сочетание координации и интеграции)	<p>Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимосвязей планов на всех уровнях</p>

1	2	3
9	Вариантность	Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного и др.
10	Социальная ориентация	Предусматривает: 1) социальное развитие коллектива; 2) обеспечение экологичности, безопасности и эргономичности выпускаемых товаров
11	Адекватность	Соответствие плановых показателей реальной ситуации достигается: 1) увеличением числа учитываемых факторов; 2) повышением точности (обоснованности) прогнозов

Эффективную систему управления предприятием, особенно в условиях рыночного производства, невозможно построить без качественного планирования. Стратегическое планирование неразрывно связано со стратегическим управлением и является его основой. Важнейшим из методов управления предприятием является бизнес-планирование как квинтэссенция стратегического управления, основанного на нормативном подходе к планированию.

Нормативы активно применяются в целевом управлении, когда устанавливаются четкие и конкретные цели, оцениваются их достижимость и эффективность, изучаются уровень участников и состояние объекта управления.

Под нормой понимается научно обоснованная мера затрат живого или овеществленного труда на изготовление единицы продукции или выполнение заданного объема работ.

Норматив характеризует степень упорядоченного использования ресурса на единицу измерения продукции или работы.

Нормативная база обеспечения в поддержке своей прогрессивности должна ежегодно или по мере необходимости проверяться на точность, чтобы учитывать степень влияния развития технического уровня производства, организации труда и управления производством, улучшение качества или состава выпускаемой продукции.

Нормативная база является основой при использовании нормативных методов в планировании и управлении, характеризующей

применением норм и нормативов в целях регулирования деятельности предприятий.

Главное назначение нормативных методов – выполнение трудовыми коллективами плановых заданий при минимальных затратах всех видов ресурсов (трудовых, финансовых, материальных).

Формирование единой действующей и жизнеспособной системы норм и нормативов способствует функционированию всех направлений деятельности предприятия в едином ключе. Создание системы норм и нормативов зависит от нескольких факторов: единства методов формирования и управления норм и нормативов, прогрессивности применяемых норм, периодического их обновления при совершенствовании технологии производства, использовании новых видов сырья и материалов, нового оборудования и механизмов, сравнимости применяемых норм и нормативов друг с другом.

Функционирование и применение единой системы норм и нормативов в производственной деятельности предприятия зависят от единства методов разработки и утверждения применяемых норм и нормативов. Использование норм и нормативов – одна из важнейших методик планирования и управления, которая позволяет создать плановую нормативную базу, используемую для формирования плановых показателей, разработки плановых заданий и анализа их выполнения. В настоящее время практически вся нормативная база на большинстве предприятий автоматизирована.

Нормативная база для обеспечения своей прогрессивности должна ежегодно или по мере необходимости проверяться на точность, чтобы учитывать степень влияния развития технического уровня производства, организации труда и управления производством, улучшение качества или состава выпускаемой продукции.

Система норм и нормативов подразделяется на:

- нормативы оценки эффективности производственной деятельности;
- нормы и нормативы трудовых затрат и формирование системы оплаты труда;
- нормы и нормативы расхода сырья, материалов, электроэнергии и топлива;
- нормы и нормативы использования производственных мощностей;
- нормативы на капитальное строительство и освоение капитальных вложений;
- нормы и нормативы использования оборудования и механизмов, изучения потребности в нем;

- нормы и нормативы на производственную деятельность;
- нормы и нормативы финансовой деятельности;
- социально-экономические нормы и нормативы;
- нормы и нормативы на охрану окружающей среды.

Помимо используемых во всех сферах производственной деятельности норм и нормативов существуют специфические нормы, применяемые в конкретном производстве и зависящие от специфики организации его технологического процесса. Кроме того, нормативный метод в планировании и управлении предприятия может применяться в симбиозе с другими методами. Отличие его от других методов заключается в использовании нормативов вместо плановых заданий на основе четкого регулирования расходов различных видов ресурсов. Объем произведенной продукции не должен быть больше или меньше того, который рассчитан согласно нормативам.

Возможности применения в управлении нормативных методов очень обширны. Нормативный метод учета затрат до сих пор является одним из наиболее прогрессивных на производстве и для расчета себестоимости произведенной продукции. С помощью нормативного метода рассчитывается потребность предприятий в сырье, материалах, денежных средствах, оборудовании и т.д.

Использование нормативных методов в планировании позволяет, используя точные инженерные и экономические расчеты, формировать реальный, напряженный, но выполнимый производственный план. Кроме того, использование нормативов помогает уйти от метода планирования «от достигнутого уровня», который плох тем, что не выявляет имеющиеся просчеты и недостатки в управлении и производстве, а, наоборот, возводит их в правило.

Для обеспечения действенности нормативного метода необходимо:

- составить нормативную калькуляцию на каждый вид продукции, в случае изменения норм провести оперативный пересчет каждой калькуляции, где встречается данная норма;
- сравнить фактические затраты с нормами и определить причины сложившихся отклонений;
- принять управленческие решения на основе анализа получившихся отклонений, внести изменения в производственный план или бизнес-план в случае необходимости, пересмотреть нормы, когда они перестают отвечать одному из принципов установления норм (напряженности, современности, объективности, точности и т.д.).

Нормативные затраты являются тем эталоном, с которыми сравниваются фактические затраты всех видов ресурсов.

Нормативные расходы – результат использования самых передовых и эффективных условий производства и основа для планирования всех производственных затрат в перерасчете на единицу продукции. Сумма нормативных затрат труда, сырья и материалов, работы оборудования и накладных расходов – это нормативные издержки на единицу продукции.

Нормы и нормативы подразделяются на **технические**, которые определяют расход материалов, затраты труда работников и размер их заработной платы, время работы оборудования, машин и механизмов и **экономические**, которые отражают результаты деятельности предприятия в целом, например, себестоимость произведенной продукции, размер прибыли, уровень рентабельности. Нормативы регулируют, стимулируют, оценивают производственную и экономическую деятельность предприятия, а также помогают распределять имеющиеся материальные ресурсы, косвенные затраты, готовую продукцию и полученную прибыль.

Чтобы нормативный метод в планировании и управлении предприятием эффективно работал, необходимо:

- 1) четко классифицировать производственные затраты;
- 2) определить объекты для составления калькуляций, объекты учета затрат или места возникновения затрат, разбить статьи калькуляции по элементам калькуляции;
- 3) определить метод распределения косвенных расходов, если не предусмотрен поэлементный учет затрат по каждому виду производимой продукции;
- 4) распределить все затраты по отчетным периодам согласно моментам их возникновения, независимо от финансового обеспечения этих затрат;
- 5) разделить все планируемые и фактические затраты на производственные затраты и капитальные вложения (так называемые ОРЕХ и САРЕХ).

Достоинство нормативного метода планирования затрат:

- не требует использования сложных методов анализа, а акцент делается на всех моментах отклонений, особенно негативных;
- оперативно контролировать затраты, напрямую или косвенно влияющие на себестоимость продукции;
- позволяет снизить затраты на производство всех видов учета и анализа, трудоемкость процессов учета незавершенных остатков и проведения инвентаризации.

К недостаткам нормативного метода учета затрат относят погрешности, которые возникают при пересмотре плановых норм.

Нормативный метод планирования применяется и для расчета финансовых показателей предприятия. Этот метод наиболее прост для использования и заключается в следующем: на основе действующих норм и технико-экономических нормативов определяется потребность предприятия в финансовых ресурсах и источниках финансирования. Среди финансовых нормативов можно назвать ставки налогов и сборов, тарифных взносов, нормы отчислений на амортизацию, нормативы потребностей в использовании оборотных средств и скорости их оборачиваемости для получения наилучшего финансового результата. Потребность в финансах рассчитывается путем перемножения нормативного показателя и показателя объема или количества.

Система нормативов в планировании финансов выделяет внешние и внутренние нормативы. К внешним нормативам и нормам относятся те, которые установлены законодательными актами РФ, субъектами федерации и местными органами власти. Это ставки различных видов налогов, нормы амортизационных отчислений и тарифные ставки. К внутренним нормативам относятся те, которые разработаны, утверждены и действуют внутри предприятия. Это нормы запасов и расходования сырья и материалов, тарифные ставки, которые не противоречат установленным нормам на федеральном и отраслевом уровне, нормы кредиторской задолженности, нормативы отчислений во внутренние фонды предприятия и т.д.

Процесс бизнес-планирования – это последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. тех ключевых моментов бизнеса, которые, во-первых, могут быть проверены, причем не только экономистами-профессионалами, но и инвесторами, решающими, в какой бизнес вложить определенную сумму собственных денег, во-вторых, аргументированно убедить инвестора или партнера в выгоды данного бизнеса и необходимости участия в нем или, напротив, предостеречь от вложения денег из-за слишком большого и неоправданного риска.

В мировой практике выделяют следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

- подготовительная;
- разработка бизнес-плана;
- продвижение бизнес-плана;
- реализация бизнес-плана.

Последовательность этапизации процессов, влияющих на составление бизнес-плана, представлена на рис. 2.10.

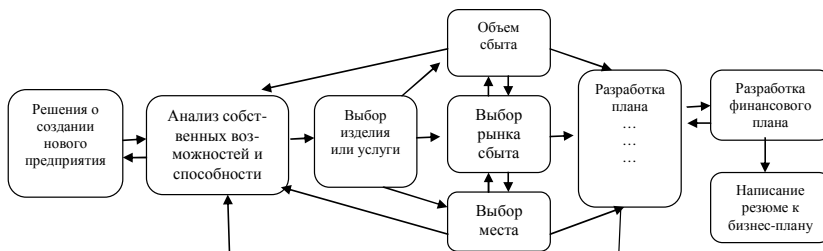


Рис. 2.10. Схема этапизации процесса составления бизнес-плана

Многообразие отраслевой и территориальной специфики предприятий, а также значительные различия в организации производства и управления на малых и крупных предприятиях не укладываются в какую-то одну схему планирования. Поэтому структура планов и сроки, на которые они разрабатываются, различны.

Отраслевая специфика предприятия – особенности организации производственной и хозяйственной деятельности, свойственные предприятиям определенной отрасли. К таковым могут относиться применяемые методы планирования и учета, специфика нормативно-справочной информации, структура внутренней и внешней логистики и многое другое.

Примеры такой специфики можно видеть на предприятиях всех отраслей. Например, если мы возьмем для рассмотрения предприятия машиностроения, то увидим, что автомобилестроение сильно отличается от авиастроения, более того, производство автомобильных комплектующих – это совсем не то же самое с точки зрения информационных систем, что и автосборочное производство. Аналогично в нефтяной промышленности, нефтедобыча сильно отличается от нефтепереработки.

Если, допустим, для одних предприятий оперативно-календарный план составляется в часах и минутах (к примеру, перевозка пассажиров наземным и воздушным транспортом), то предприятия ряда отраслей, в том числе сельского хозяйства, геологоразведки, морских перевозок грузов и др., счет времени оперативно-календарных планов ведут в сутках, декадах, месяцах.

Определение продолжительности текущих и долгосрочных планов также связано с отраслевой спецификой. Для швейной фабрики годовой план – это, по сути, долгосрочный план, а для предприятий тяжелого машиностроения, металлургического производства, судостроения долгосрочные планы охватывают периоды 5–10 лет и более.

Основной объективной причиной различий периода бизнес-планирования является главным образом разная продолжительность жизненного цикла выпускаемой продукции. Последняя, в свою очередь, определяется степенью сложности и размерами затрат, связанных с заменой продукции.

В частности, замена платья устаревшего фасона более модным, как правило, не связана с большими затратами покупателя и радикальными изменениями технологии производства. Задача поставщика – не отстать от спроса. Этим объясняются укороченные сроки планирования, которые учитывают изменения рыночной конъюнктуры. Иная картина наблюдается в тяжелом машиностроении, где производится, например, оборудование для электростанций, нормативный срок службы которого составляет 30 лет и более. Жизненный цикл изделия, таким образом, «тянет» за собой уравновешивающий его по времени период планирования.

Продолжительность жизненного цикла определяется возможностью и необходимостью замены купленного потребителем изделия на новое. Этими же возможностями определяется и требование потребителя к характеристикам товара. Чем дороже и сложнее изделие, тем выше требования к его качественным характеристикам. А это увеличивает сроки проектирования, изготовления и доводки изделия до нужной кондиции.

Замена устаревшей турбины на действующей электростанции связана с огромными затратами средств и времени, с возможностью потери части клиентуры. Владелец электростанции тщательно изучает поставщиков и выбирает самое оптимальное по качественным характеристикам и цене изделие, прежде чем сделать покупку. Для того чтобы предложить такое изделие, поставщик ведет исследования в области турбиностроения, выполняет опытно-экспериментальные работы, анализирует качество материалов и надежность технологии, ищет пути снижения себестоимости продукции. Такая подготовительная работа занимает до 2–3 лет и более. Изготовление громоздких и сложных машин и агрегатов, как правило, невозможно форсировать. Некоторые детали, из которых они комплектуются, требуют длительной обработки, естественного «старения», т. е. длительного вылеживания между технологическими операциями.

Таким образом, период изготовления сложной оригинальной турбины для электростанции, начиная от идеи и получения заказа и заканчивая отгрузкой готового изделия потребителю, занимает 3–5 лет и более. На весь указанный период (в начальной его стадии) составляется план работ. В нем подетально описываются все этапы и

виды предстоящих работ, время их выполнения, а также расходы материальных ресурсов, труда и денег. Без такого долгосрочного плана невозможно связать в единую комплексную систему работу тысячей организационно разобщенных исполнителей, находящихся порою друг от друга на расстоянии нескольких сотен километров. При отсутствии комплексного плана и договоров предприятие не получит требующихся материалов, комплектующих изделий в необходимые сроки и может оказаться банкротом.

2.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие вам известны методики, которые используются в РФ при составлении бизнес-планов?
2. В чем сущность понятия «методика» и чем оно отличается от понятия «методология»?
3. Перечислите и раскройте суть основных разделов фундаментальной методики UNIDO. Зачем и для чего необходимо использовать именно эту методику разработки бизнес-плана, на ваш взгляд?
4. В чем сущность балансового метода планирования показателей деятельности субъекта бизнеса?
5. Можно ли, на ваш взгляд, выделить из методов планирования один – оптимальный по точности и универсальный по применению? Обоснуйте ответ.
6. Место и взаимосвязь в системе планирования стратегического планирования деятельности компании?
7. В чем состоит сущность предложенных принципов по Файоллю?
8. Какой, на ваш взгляд, из общеэкономических принципов обязательно основывается на вариантности (возможности) сравнений?
9. Как рассматривается принцип холизма в сущности интерактивного метода планирования?
10. Что такое норма, а что такое норматив?
11. Обоснуйте последовательность составления бизнес-плана.

2.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Заполните табличную форму. На основании проделанной работы сделать собственный вывод о том, какая методика вам больше подходит для разработки бизнес-плана.

Сравнительная характеристика методик разработки бизнес-плана

Методика	Сравнительно-описательная характеристика методики							
	Особенности	Сходства	Распространенность	Адаптивность к законодательству Российской Федерации	Уровень			
					детализации условий и процессов	применимости		
						торговля	услуги	производство
ФФПМП	1.; 2.; 3...	1. 2. ...						
KPMG	1.; 2.; 3...							
UNIDO	1.; 2.; 3...							

Задание 2

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды KPMG, выделяя на каждом этапе особенности требований к: а) условиям успешной реализации (внешние и внутренние); б) временную продолжительность процесса; в) вид и качество информации; г) специфику сферы бизнес-идеи.

Задание 3

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды UNIDO, выделяя на каждом этапе особенности требований к: а) условиям успешной реализации (внешние и внутренние); б) временную продолжительность процесса; в) вид и качество информации; г) специфику сферы бизнес-идеи.

Тесты для самопроверки

1. Причины ограничения методик «United Nations Industrial Development Organization» пакетов – COMFAR, PROPSPIN в Российской Федерации:

- а) несовпадение структуры документов (разные аналитические формы);
- б) различия в условиях функционирования деловой среды на микро- и макроуровнях;
- в) низкая глобализация экономики и интеграция иностранных инвестиций в бизнес-процессы Российской Федерации;
- г) отсутствие заинтересованности отечественного бизнеса в международных рынках сбыта продукции, услуг или товаров.

2. Отечественные методики составления бизнес-плана в Российской Федерации:

- а) Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;
- б) Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- в) Консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;
- г) Всемирного банка реконструкции и развития.

3. Выбор методики разработки бизнес-плана зависит от:

- а) величины предполагаемых инвестиций по конкретному проекту;
- б) специфики потенциального инвестора;
- в) ожидаемых доходов;
- г) законодательства Российской Федерации в части Налогового кодекса РФ.

4. Адекватность информации в бизнес-планах выражается:

- а) семантической, синтаксической и прагматической основами;
- б) репрезентативностью, содержательностью и достаточностью;
- в) доступностью, актуальностью и своевременностью;
- г) точностью, достоверностью и устойчивостью.

5. Свойства исходной информации о бизнес-планах:

- а) точность;
- б) достоверность;
- в) содержательность;
- г) достаточность.

6. Компьютерный вариант методологии UNIDO:

- а) COMFAR;
- б) PRINCE2;
- в) P2M;
- г) Альт-Инвест.

7. Западные методики разработки бизнес-планов в Российской Федерации:

- а) UNIDO;
- б) Всемирного банка реконструкции и развития;
- в) методика фирмы «Goldman, Sachs&Co»;
- г) консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт».

8. Общими разделами всех методик составления бизнес-планов являются:

- а) финансовый план;
- б) план маркетинга;
- в) план производства;
- г) план риска.

9. Методы планирования:

- а) балансовый;
- б) расчетно-аналитический;
- в) экономико-математический;
- г) интегральный.

10. Расчетно-аналитический метод планирования использует:

- а) расчет показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень;
- б) уровень основных показателей в плановом периоде и влияния факторов;
- в) результаты экономического анализа графическими средствами;

г) комплекс задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

11. Экономико-математические методы позволяют:

а) формировать результаты экономического анализа графическими средствами, разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами;

б) подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный;

в) рассчитать показатели плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень;

г) формировать результаты экономического анализа графическими средствами.

12. Показатели годового планирования в зависимости от объекта:

а) месячные и квартальные;

б) заводские, цеховые и бригадные;

в) экономические, трудовые и ресурсные;

г) оперативные и долгосрочные.

13. Оперативно-производственный план:

а) средство обеспечения ритмичного выпуска продукции;

б) алгоритм равномерной работы предприятия;

в) программа плановых заданий непосредственным исполнителям;

г) свод правил творческих ресурсов общества.

14. Принципы планирования А. Файоля:

а) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность;

б) комплексность, эффективность, оптимальность;

в) пропорциональность, научность, детализация;

г) простота и ясность.

15. Принцип в условиях рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях:

а) необходимости;

б) единства;

в) непрерывности;

г) гибкости.

16. Общеэкономические принципы планирования:

а) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность;

б) комплексность, эффективность, оптимальность;

в) пропорциональность, научность, детализация;

г) простота и ясность.

17. Принципы участия и холизма разработаны:

- а) Р. Акоффом;
- б) А. Файолем;
- в) М. Портером;
- г) Й. Шумпетером.

18. Понятие «проект» включает:

- а) замысел и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого экономического, технического, технологического или организационного результата;
- б) установление важнейших производственно-экономических пропорций;
- в) процесс приведения в относительное соответствие намерений фирмы с ее возможностями в обеспечении рынка товарами;
- г) систему плановых расчетов предпринимательской деятельности.

19. Первоочередным мероприятием при разработке бизнес-плана считают:

- а) составление резюме;
- б) разработку бизнес-идеи;
- в) проведение маркетинговых исследований;
- г) разработку товарной стратегии.

20. Ключевой элемент в планировании маркетинга бизнес-плана:

- а) НИОКР;
- б) маркетинговая информация;
- в) объем платежеспособного спроса на товар;
- г) конкурентоспособность предприятия.

21. Факторы, изучаемые при исследовании потребителя в бизнес-планировании:

- а) факторы социальной среды;
- б) факторы экономической среды;
- в) побудительные факторы;
- г) факторы внутренней среды и часть факторов макросреды.

22. Принцип планирования, включающий сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия:

- а) комплексности;
- б) эффективности;
- в) оптимальности;
- г) пропорциональности.

23. *Принцип планирования, учитывающий последние достижения науки и техники:*

- а) комплексности;
- б) эффективности;
- в) научности;
- г) пропорциональности.

24. *Состав принципа холизма:*

- а) координация и интеграция;
- б) интеграция и пропорциональность;
- в) координация и научность;
- г) научность и пропорциональность.

25. *Координация принципа холизма:*

а) деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня;

- б) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне;
- в) охват взаимодействия единиц одного уровня;
- г) охват взаимодействия между единицами разных уровней.

26. *Интеграция принципа холизма:*

а) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях;

- б) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне;
- в) охват взаимодействия единиц одного уровня;
- г) охват взаимодействия между единицами разных уровней.

27. *Место применения норматива:*

- а) целевое управление;
- б) процессное управление;
- в) ситуационное управление;
- г) стратегическое управление.

28. *Характерная черта нормативных методов в планировании:*

- а) применение норм и нормативов;
- б) разработка норм;
- в) управление нормативами;
- г) применение факторного анализа.

29. *Главное назначение нормативных методов:*

а) выполнение трудовыми коллективами плановых заданий при минимальных затратах всех видов ресурсов;

- б) разработка норм;
- в) управление нормативами;
- г) применение факторного анализа.

30. Создание систем норм и нормативов зависит от:

а) единства методов формирования и управления норм и нормативов;

- б) прогрессивности применяемых норм;
- в) использования новых видов сырья и материалов;
- г) внедрения нового оборудования и механизмов;
- д) решения собрания акционеров.

31. Использование норм и нормативов:

- а) одна из важнейших методик планирования и управления;
- б) принцип организации производства;
- в) функция менеджмента;
- г) концепция стратегического развития предприятия.

Тема 3. МЕСТО И РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

Вопросы для изучения темы

Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
Управление конкурентоспособной деятельностью и развитием предприятия.
Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
Анализ внешней и внутренней бизнес-среды.
Стратегия деятельности предприятия.

Основные термины и понятия

Полный бизнес-план	Организационное развитие
Концепт бизнес-плана	Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия
Конкурентоспособность стратегического менеджмента	Управленческий бизнес-план
Стратегический маркетинг	Внутренняя среда организации
Инновационный менеджмент	Стратегия
Менеджмент качества	Выбор стратегии

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов. – 4-е изд. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практ. пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.

4. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411352>

3.1. Краткое содержание темы

Как известно, бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде.

В соответствии с целями составления бизнес-плана принято выделять следующие направления бизнес-планов (рис. 3.1):

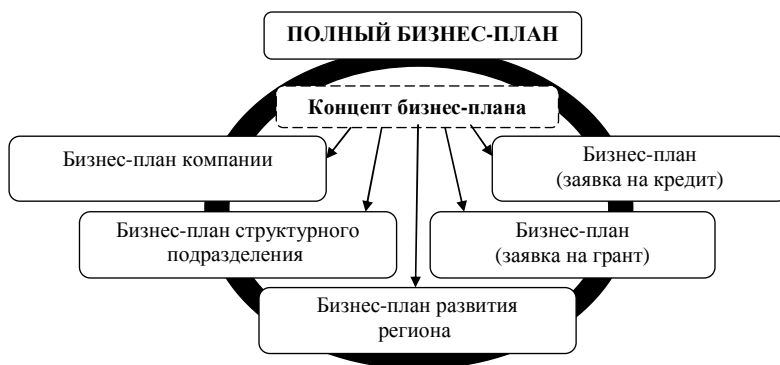


Рис. 3.1. Структуризация бизнес-планов

Полный бизнес-план – полное структурированное и обоснованное изложение информации для потенциальных партнеров, инвесторов, результатов маркетингового исследования, стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

Концепт бизнес-плана – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Бизнес-план компании (группы) – раскрытие перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения – раскрытие перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

Бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Таким образом, бизнес-план занимает важное место в разработке детализации сущности эффективности бизнес-идеи, планировании оптимальных организационно-экономических процессов и внедрении эффективно обоснованных управленческих решений рис. 3.2.

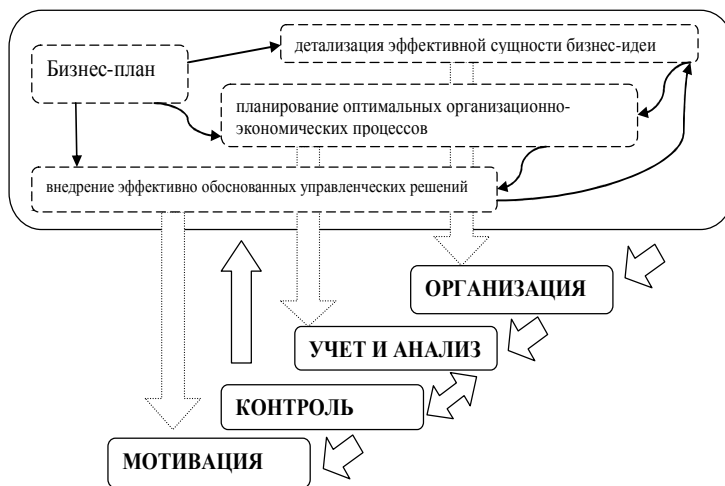


Рис. 3.2. Место бизнес-плана в системе управления бизнесом

Несмотря на все особенности разных направлений составления бизнес-плана, основные функции их реализации сформированы в двух блоках:

- внешние функции бизнес-плана (рис. 3.3, табл. 3.1),
- внутренние функции бизнес-плана (рис. 3.4, табл. 3.2).



Рис. 3.3. Степень влияния внешних функций бизнес-плана на ресурсно-компетентную внешнюю среду организации

Детализация содержания и полнота процесса наполнения функций бизнес-плана зависят от условий и целей его реализации во времени и пространстве (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Детализация содержания внешних функций бизнес-плана

Функции бизнес-плана	Описание функции	Детализация процесса проявления функции
1	2	3
Макроэкономическая	Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства	Определение стратегических тенденций развития производства

1	2	3
	Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики	Разработка и реализация государственной политики; разработка и реализация региональной политики
Инвестиционная	Привлечение инвестиций	Способствует разработке механизма привлечения реальных инвестиций: – централизованные инвестиции (государственные, региональные программы); – дотации, субсидии; финансовые инвестиции: – подготовка эмиссии акций и реализация их на фондовом рынке
Заемная	Привлечение заемного капитала	Обоснование благонадежности в получении ссуд и кредитов
Коммуникативная	Установление деловых контактов, изучение целей участников	Организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов

Как видно из табл. 3.1, внешние функции могут себя проявлять как индивидуально, исходя из целевого назначения составления бизнес-плана, так и одновременно, совокупно, многократно воздействуя на временные процессы, формируя успешность восприятия и достижимости целей бизнес-плана.

Из табл. 3.2 видно, что интеграция в системе менеджмента управленческих и внутренних функций бизнес-плана очевидна, поскольку бизнес-план является основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами и возможными инвесторами. Фундамент переговоров в системе рассмотрения взглядов бизнес-плана должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о следующих направлениях рис. 3.4.

Внутренние функции бизнес-плана

Функция управления	Функции бизнес-плана	Описание функции	Детализация процесса проявления функции
Планирование деятельности	Стратегически-целевая (концептуальная)	<ul style="list-style-type: none"> – разработка долгосрочных стратегий развития с обоснованием конкретных направлений деятельности, краткосрочных её целей; – разработка тактики их достижения; – прогнозирование результатов деятельности 	Обеспечение системного и сквозного характера планирования и прогнозирования ресурсов
Организация деятельности	Аналитически-исполнительская	<ul style="list-style-type: none"> – определение центров ответственности за результаты деятельности; – анализ соответствия кадрового состава; – анализ системы оплаты труда 	Обоснование обязанностей структурных подразделений и отдельных исполнителей, подбор новых кадров, оценка существующей системы оплаты труда
Контроль	Учетно-контрольная	<ul style="list-style-type: none"> – учет и контроль результатов деятельности; – определение степени и факторов риска; – отчетность перед собственниками 	Учет отклонений от плана, их анализ, разработка мероприятий по снижению риска

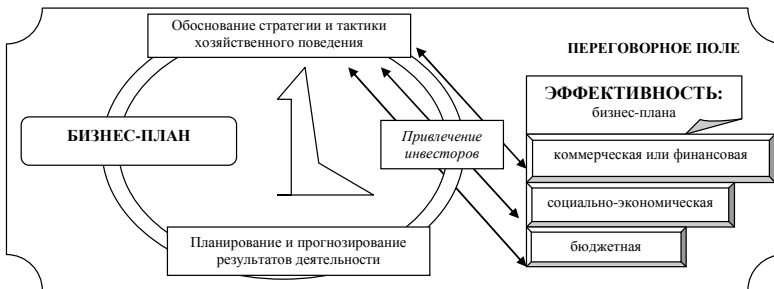


Рис. 3.4. Основы переговоров в системе составления бизнес-плана

Таким образом, бизнес-план, выполняя различные функции, должен обеспечивать возможность анализа, оценки, позиционирования, контроля и управления в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней среды компании. Реализация перечисленных выше функций позволяет повысить адаптацию всех бизнес-процессов к постоянным изменениям бизнес-среды, которая с течением времени усложняется все больше и больше.

Находясь в постоянном поиске лучшего предложения и стремясь сохранить лучшую позицию на рынке, бизнес-индивид обязан формировать и усиливать свою конкурентоспособность в настоящем и будущем, согласовывая свои текущие и перспективные интересы.

Конкурентоспособность – способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Таким образом, эффективное состояние поставленных целей, структурированных задач, обоснованных потребностей субъектов бизнеса при неразрывной связи с интересами перспективного их развития бизнес-процессов, основывающихся на соответствующих ресурсах, компетенциях, способностях в условиях равнозначных и равнодоступных правил, процедур на рынке, формирует конкурентоспособную деятельность субъекта бизнеса (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Графическая модель интерпретирования конкурентоспособности субъектов деятельности

Из современных источников информации известно, что такие понятия, как конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия, взаимно обуславливают и дополняют друг друга. Поэтому цели, реализуемые в рамках систем управления конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью предприятия, не должны противоречить друг другу.

Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия:

- техническая (производство);
- коммерческая (закупка и продажа);
- учет;
- финансовая (финансирование);
- обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала);
- административная.

К основным функциям, реализуемым в системе управления предприятием, относятся производственная, коммерческая и финансовая. Они присутствуют во всех классификациях и охватывают минимально необходимый набор операций, выполняемых на предприятии. Решающее влияние на судьбу предприятия оказывает функция администрирования (по А. Файолу), или управления, а коммерческая функция при нормальных условиях подразделяется на две крупные группы операций – сбыт и закупки. В соответствии с этим целесообразно применять перечень основных функций, в состав которого включены: сбыт; производство; закупка; финансирование; общее управление.

Дополнительные функции направлены на повышение эффективности выполнения основных, к которым относятся: обеспечение безопасности, администрирование, соответствующее деятельности секретариата; учет, управление персоналом во всем объеме, за исключением найма и увольнения, исследования, помогающие управлению своевременно понять возникающие проблемы, другие функции в зависимости от специфики и конкретных условий функционирования предприятия.

Способность предприятия эффективно выполнять все основные функции в системе управления конкурентоспособностью предприятия определяется располагаемым им производственным потенциалом. Таким образом, задача управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой задачу управления конкурентоспособностью его потенциала.

Немаловажным в развитии конкурентоспособности организации является наличие долгосрочного горизонта разработки мероприятий и действий по удержанию стратегических конкурентных позиций на рынке. Для этого необходимо реализовывать подход стратегического управления конкурентоспособностью с выделением, как отмечают многие авторы, следующих целей:

- формирование эксклюзивных преимуществ предприятия, воплощенных в его товарах, способах ведения конкурентной борьбы, организации внутренних процессов и т.п.;

- оперативное и эффективное использование возможностей внешнего окружения, включая появление новых рыночных ниш, слабые позиции конкурентов на каких-либо рынках, достижения НТП, сотрудничество с региональными и государственными органами власти и др.

Многоаспектность понятия «конкурентоспособность предприятия» предполагает необходимость учета интересов потребителей, собственников, инвесторов, позиций конкурентов и др. Поэтому к формированию системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия может быть применен комплексный подход, основанный на синтезе теорий стратегического менеджмента и маркетинга, управления инновационной деятельностью и качеством, организационного развития рис. 3.6.



Рис. 3.6. Влияние основных направлений на формирование стратегического управления конкурентоспособностью предприятия

При этом их роль состоит в следующем:

Стратегический менеджмент – в установлении целевых ориентиров, стратегическом позиционировании предприятия с учетом внешних и внутренних возможностей, угроз, недостатков и преимуществ, определяющих его конкурентные преимущества и потенциал, выборе стратегии поведения на рынке.

Стратегический маркетинг – в определении целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них.

Инновационный менеджмент – в совершенствовании деятельности организации на основе технологических, продуктовых, организационных инноваций, позволяющих предприятию приобретать и развивать эксклюзивные конкурентные преимущества и формировать собственные рынки.

Менеджмент качества – в повышении эффективности текущей деятельности.

Организационное развитие – в повышении эффективности управления различными видами изменений на предприятии.

Система организационного развития является открытой и основывается на концепции управления различными видами изменений на предприятии. Процесс организационного развития непрерывен, так как постоянно изменяются внешние и внутренние условия, что вынуждает предприятие оперативно адаптироваться к этим изменениям.

Реализация данного подхода призвана обеспечить создание продуктов, процессов, имеющих высокую ценность для потребителей, повышение ценности товаров посредством продуктовых, технологических, организационных инноваций, учет в деятельности организации параметров внешнего окружения, преимуществ предприятия, оценку системы функционирования организации и управления с точки зрения количества, качества продукции, процессов, своевременности их исполнения.

Значение маркетингового управления конкурентоспособностью в рамках данного подхода заключается в следующем. Маркетинг выступает как вид управленческой деятельности, позволяющий раскрыть возможности предприятия в реализации своих конкурентных преимуществ.

Для успешного функционирования на рынке и получения конкурентного преимущества предприятие должно предложить рынку конкурентоспособный товар с качественными и стоимостными характеристиками, обеспечивающими удовлетворение конкретных потребностей покупателя. При этом центральной проблемой маркетинга является определение реакции рынка, к которой можно отнести:

- зависимость анализа рыночной ситуации от различной степени агрегирования покупателей и рынков;
- трудность прогнозирования реакции конкурентов, действующих на различных рынках с разной интенсивностью.

Маркетинговая ориентация деятельности предприятия по существу означает установку на достижение цели деятельности рыночными, маркетинговыми методами; характеристику стиля мышления менеджеров, корпоративной культуры, системы норм и ценностей, на базе которых формируются цели и стратегии. Подобные установки могут также ориентироваться на рост продаж, лидерство, использование эффекта масштаба, непрерывное повышение качества обслуживания клиентов. Маркетинговая ориентация подразумевает постоянную работу по поддержанию конкурентоспособности предложения, а в долгосрочном периоде – всего предприятия.

Таким образом, рыночная ориентация охватывает не только потребителей, но и конкурентов. Стимулы усиления маркетинговой ориентации российских предприятий: ужесточение конкуренции, насыщение спроса, повышение требований потребителей и др.

Маркетинговая ориентация означает:

- готовность работать в условиях рынка, когда предприятие имеет ограниченный контроль над внешней средой, конкуренты могут применять разнообразные методы борьбы;
- приоритетный учет требований и возможностей рынка, что подразумевает хорошее его знание и способность прогнозировать.

Первый аспект можно рассматривать как культурную норму, способствующую правильной идентификации предприятия во внешней среде с точки зрения выбора направлений деятельности, субъектов рынка, с которыми необходимо взаимодействовать, а также форм и способов взаимодействия.

Второй аспект подчеркивает прежде всего динамический характер рыночной ориентации: предприятие должно своевременно и адекватно реагировать на изменения рынка и по мере возможности активно воздействовать на него.

Основные составляющие понятия маркетинговой ориентации деятельности:

– *идеологическая*: маркетинговая ориентация – элемент системы ценностей предприятия, база для формирования видения, миссии, целей, стратегий, понимание ориентации на рынок как обязательного условия эффективности деятельности;

– *целевая*: важнейшим аспектом маркетинговой ориентации является присутствие маркетинговых целей в общей системе целеполагания: доля рынка, предпочтения потребителей, уровень удовлетворенности, уровень закрепления и повышения лояльности потребителей, улучшение имиджа и т.д.;

– *информационная*: обязательно наличие у предприятия надежных источников информации о рынке, соответствующих баз данных, быстрое распространение этой информации по предприятию, ее учет в принятии решений;

– *организационная*: важен высокий статус руководителей и структур, отвечающих за маркетинговую деятельность, повышение количества работников, непосредственно контактирующих с клиентами;

– *процессная*: ориентация на рынок процессов планирования, контроля, стимулирования и т.д.;

– *инструментальная*: использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Задачи управления конкурентоспособностью предприятия:

– реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ предприятия;

– построение управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия.

Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия – комплекс мероприятий (изучение внешней и внутренней среды, целеполагание, исследование конкурентных преимуществ).

Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия:

– анализ продукции предприятия (чем выше уровень конкурентоспособности продукции и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);

- анализ внешнего окружения (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);
- анализ внутренних возможностей предприятия (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов);
- разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения).

Современная технология планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием компании. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана (УБП), объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Введение термина «управленческий бизнес-план» более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес-плана по сравнению с распространенным в литературе термином «бизнес-план компании».

Управленческий бизнес-план – документ, в котором отражены стратегия, показатели и календарные планы компании. *Концептуальной задачей* УБП в целом является фиксирование вектора целей компании или бизнес-единицы, а также алгоритмов и ресурсов их достижения.

Данный тип бизнес-плана более конкретен по сравнению со стратегическим планом и позволяет задать четкие цели компании на короткий период (как правило, на год), а также подробный алгоритм действий по достижению поставленных целей.

Помимо этого УБП позволяет решить еще одну задачу управления – координацию действий между различными участниками, так как каждый участник играет свою роль, имеет свой круг обязанностей и задач.

По существу УБП представляет собой перечень конкретных действий для руководителей, описывает роль, которую каждое подразделение компании или бизнес-единицы должно сыграть в процессе достижения поставленных целей.

Можно выделить *три типа бизнес-планов*, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

- управленческие бизнес-планы – применяются для управления текущей деятельностью и развитием компании;

- бизнес-планы проектов – направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данной компании;
- разовые бизнес-планы – направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

На рисунке 3.7 показана взаимосвязь семейства бизнес-планов, которые могут быть разработаны в компании.

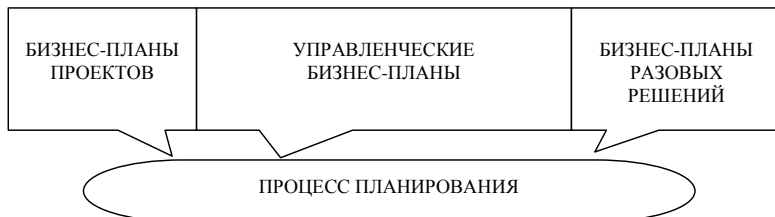


Рис. 3.7. Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов

В центре всей системы планирования – УБП. Это ключевое звено всего процесса бизнес-планирования. УБП является наиболее приемлемым типом стратегического плана для малых и средних компаний и включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должны стать согласованная стратегия и подробный алгоритм действий с указанием конкретных шагов и ключевых показателей деятельности по достижению поставленных целей.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов компании. Данный тип бизнес-планов может быть и частью УБП, и отдельным элементом реализации стратегии компании.

Бизнес-планы разовых решений подготавливаются «по требованию». Это вовсе не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес-планов, наоборот, их подготовка позволяет успешно решить конкретную задачу УБП. Например, бизнес-план по внедрению новой услуги в бизнес-единице может быть отработан в дополнение к УБП этой бизнес-единицы.

В УБП используются обычно все процедуры стратегического планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью руководства небольшой компании построить сложные стратегические планы и прогнозы.

Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей. Составление УБП исходит из положения, что компания разработала стратегию, которой она придерживается в соответствии с поставленными целями. Так, при определении стратегии более целесообразно ориентироваться на эволюционное состояние компании (S-кривая).

Логика построения УБП исходит из следующих определяющих элементов технологии планирования:

- оценка текущего состояния компании и внешней среды;
- прогнозирование ситуации во внешней среде;
- определение цели компании на ближайший период;
- определение желательного состояния компании в будущем с учетом прогноза;
- выбор алгоритмов достижения поставленных целей на основе стратегии компании;
- разработка оптимальных функциональных стратегий.

Структура УБП должна включать следующее:

- титульный лист;
- сведения о разработчиках;
- содержание;
- вектор целей;
- формулировку функциональных стратегий;
- стратегическую карту;
- ключевые показатели деятельности и целевые даты их достижения;
- календарные планы работ с показателями подразделений;
- финансовые показатели;
- приложения (SWOT-анализ, финансово-экономические обоснования и т.п.).

УБП как модель деятельности компании или бизнес-единицы строится в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды. УБП должен дать ответ на вопрос: «Где сегодня находится компания?». Используя эту информацию и сравнивая с вектором целей, можно увидеть разрыв, возникающий между «где мы

есть» и «где мы хотим быть». Сокращение разрыва – главная задача составляемого УБП. На основе вектора целей компании определяются частные цели структурных подразделений, которые конкретизируют их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели компании.

Важнейшая проблема определения целей подразделений касается их четкого количественного выражения, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главными критериями выбора показателей считают их взаимосвязь с общей целью компании, понятность показателя и возможность его измерения.

Реализация в компании предложенной системы планирования позволит решить главную задачу – перейти к управлению компанией через систему подготовки и реализации семейства бизнес-планов.

Одной из ключевых категорий менеджмента является категория окружающей среды управления. Эта среда представляет собой совокупность субъектов и сил (факторов), активно действующих и влияющих на положение и перспективы фирмы, на эффективность менеджмента. Поэтому основная часть усилий по сбору информации посвящена изучению среды и ее составляющих.

Средой прямого воздействия называется совокупность элементов и факторов, оказывающих непосредственное и немедленное влияние на организацию; другие элементы и факторы образуют среду косвенного воздействия.

Принято различать макро- и микросреду. Макросреда включает в себя факторы широкого социального плана и преимущественно косвенного воздействия: политические, правовые, экономические, демографические, географические, национальные, информационные, научно-технические, технологические факторы и другие ресурсы.

Взаимодействуя с факторами микросреды, субъект менеджмента, даже если не контролирует их, способен контролировать и регулировать отношения с ними; по крайней мере, он в силах выбрать на рынке тех субъектов, с которыми ему предстоит налаживать отношения (если, конечно, это действительно рынок и возможность выбора на нем существует). Поэтому изучать микросреду можно или применительно к конкретному субъекту рынка, или в самом общем плане – на уровне моделирования.

Представители классических школ менеджмента анализировали в первую очередь внутренние факторы организации. Внешние же

факторы оставались вне поля их зрения. Тем не менее, любая организация существует в окружении внешней среды (поставщики, конкуренты, потребители и т. д.). Внешняя среда живет постоянно, меняется и оказывает большое влияние на организацию. Многие ученые в области теории и практики менеджмента отмечают, что примерно до 1975 г. внешняя среда была относительно устойчивой, спокойной. Именно до этого периода эффективно работала американская модель менеджмента. Для нее были характерны следующие признаки:

- результат работы фирмы зависел от внутренних факторов;
- фирма рассматривалась как закрытая система;
- цели и задачи фирмы были неизменны в течение длительного времени;
- не было значительных структурных изменений;
- преобладали длительные циклы жизни товаров;
- производство было массовым.

С середины 70-х – начала 80-х гг. ситуация усложняется. В окружающей среде начинают происходить следующие глобальные изменения:

- появляется необходимость быстрой смены производимой продукции;
- потребитель диктует производителю;
- ужесточается конкурентная борьба;
- требуются частые нововведения;
- менеджеры должны чутко реагировать на изменения внешней среды;
- появляется необходимость реорганизации;
- уменьшаются размеры организации.

Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемому со стороны организации ее служб.

При анализе внешних факторов обычно выделяют два типа:

- 1) факторы прямого воздействия, иногда называемые ближайшим окружением;
- 2) факторы косвенного воздействия, называемые общим окружением.

К факторам прямого воздействия относят те, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Факторы косвенного воздействия относятся к общему окружению организации и не оказывают такого влияния на ее операции, как группа предыдущих факторов. Вместе с тем среда кос-

венного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются на следующие прогнозы.

Создание и деятельность каждой организации происходят в конкретной обстановке, определяющей вид данной организации и порядок ее функционирования.

Внутренняя среда организации представляет собой часть окружающей среды, которая находится в пределах организации и оказывает на ее деятельность серьезное влияние; является источником ее жизненной силы. Она включает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать и выживать в определенном промежутке времени. Но **внутренняя среда** может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренняя среда организации объединяет все функциональные элементы внутри системы, взаимосвязанные между собой, для достижения общей цели; включает в себя структуру, процессы функционирования структурных подразделений и элементов, а также организационную структуру; она формируется под влиянием внешнего окружения, которое во многом определяет как миссию и цели организации, так и функциональные подсистемы.

Внутренняя среда организации в своем составе имеет основные подсистемы, составляющие структуру организации:

- социальную, в основе которой лежит работа с кадрами и обеспечение высокого уровня жизни;
- экономическую, обеспечивающую движение денежных средств, соотношение затрат и доходов;
- информационную, задача которой обеспечить организацию надежными данными для принятия управленческих решений;
- маркетинговую, призванную изучать рынок товаров и услуг, создавать систему рекламы и сбыта.

Изменения внутренней среды организации имеют огромное значение не только для самой фирмы, но и для ее окружения, поскольку ведут к расширению или сужению рынков, влияют на остроту конкуренции.

Изучение внутренней среды организации происходит с помощью стратегического управленческого анализа, который:

- дает оценку наличных ресурсов, уровня эффективности текущего бизнеса;

– позволяет выявить резервы и возможные пути развития фирмы, ее адаптации к изменениям среды, критические факторы успеха;

– составляет основу разработки стратегий, определения их привлекательности с точки зрения инвесторов;

– позволяет выделить факторы, способные негативно повлиять на реализацию этих стратегий.

Важнейшая задача стратегического планирования – обеспечить предприятию возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных средств. Чтобы предприятие могло установить собственный долгосрочный цикл развития, оно должно расти быстрее, чем повышается потенциал ее основных конкурентов.

Потенциал предприятия (в самом общем смысле) – совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

К стратегическим относятся те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. Если речь идет о работе в условиях кризиса платежей, то в качестве стратегических ресурсов выступают финансовые или другие ликвидные активы, кредитные линии и т.д. Если рассматривается деятельность предприятия в нормальных условиях, то в качестве составляющих потенциала рассматриваются ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ, например, технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и др.

Потенциал коммерческого предприятия – его способность производить и поставлять на рынок продукцию, пользующуюся спросом и обеспечивающую получение приемлемой прибыли при наиболее эффективном использовании всех необходимых ресурсов (факторов производства).

Структура необходимых для производства готовой продукции ресурсов (производственного оборудования, площадей, технологических процессов, кадрового, информационного, финансового обеспечения, материальных и др.), которыми располагает предприятие, оптимальным образом соответствует реализуемой программе выпуска данной продукции. Из приведенного определения следует, что получение приемлемой нормы прибыли в условиях жесткой конку-

ренции возможно только при использовании современных технологий, эффективного производственного оборудования высокопрофессионального менеджмента.

Термин «потенциал» характерен для различных уровней управления национальной экономики: потенциал страны, отрасли, региона, предприятия, производственного подразделения, отдельного работника. Структура используемых ресурсов и их характеристики (параметры) на разных уровнях управления экономикой являются одинаковыми.

Применительно к коммерческому предприятию термин «потенциал» употребляется в сочетании с различными экономическими и управленческими категориями. В частности, речь может идти о различных видах потенциалов, таких, как ресурсный потенциал, потенциал менеджмента, маркетинговый, сбытовой, потенциал роста стоимости предприятия, поставщика, покупателя, жизненного цикла продукции и предприятия, конкурентной безопасности и др.

Управление предпринимательской деятельностью на предприятии сводится в основном к управлению его конкурентоспособным потенциалом.

Конкурентный потенциал предприятия – системное образование ресурсов, которое характеризуется соответствующими количественными и качественными показателями (параметрами) и отражает возможности активного, динамического саморазвития в процессе целенаправленной деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды.

Общий конкурентный потенциал предприятия как субъекта рынка представляется его интегральным конкурентным потенциалом. Охарактеризуем различные виды частного конкурентного потенциала и приведем основные показатели оценки, определяющие конечный результат от его практического использования.

Внешняя среда оказывает достаточно сильное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия как на федеральном, так и на региональном уровнях. Принятые на этих уровнях законодательные или иные решения могут препятствовать успешной деятельности предпринимательских структур или, наоборот, создавать для них благоприятные условия. Такие условия называют *предпринимательским климатом*, который может обеспечивать получение предприятиями некоторых преимуществ в достижении желаемого ими уровня конкурентоспособности.

Потенциал менеджмента предприятия – система управления производством, предназначенная для реализации стратегических целей и сформулированная в миссии предприятия.

Показатели оценки конечных результатов использования потенциала менеджмента на предприятии:

- эффективность использования привлекаемых инвестиций (заемного капитала);
- эффективность использования собственного основного и оборотного капитала;
- коэффициенты использования производственных площадей, а также складских помещений;
- коэффициенты использования испытательных стендов (если речь идет о машиностроительной промышленности);
- коэффициенты, отражающие полноту использования рабочего времени основными и вспомогательными работниками.

Ресурсный потенциал – интегральная числовая оценка эффективности использования в процессе предпринимательской (коммерческой) деятельности различных видов ресурсов, необходимых для производства и сбыта готовой продукции.

Ресурсный потенциал можно разделить на две группы: технико-технологический и кадровый.

В составе технико-технологического потенциала выделяют такие ключевые показатели (критерии) оценки конечных результатов его использования:

- стоимость основных производственных фондов (ОПФ);
- износ основных производственных фондов (в %);
- коэффициенты обновления и выбытия ОПФ;
- удельный вес применяемых современных технологий (в %);
- фондоотдача (руб./руб.);
- рентабельность использования ОПФ (в %).

Критериями оценки конечных результатов использования кадрового потенциала являются:

- степень обеспеченности предприятия квалифицированными кадрами;
- коэффициент использования трудовых ресурсов (главным образом лимитирующих);
- коэффициенты оборота по приему-выбытию персонала;
- коэффициент текучести кадров;
- совокупная стоимость кадров предприятия.

Ресурсы – это вид потенциальных ценностей, важных для нормального осуществления какого-либо вида экономической деятельности (например, коммерческой, предпринимательской, инвестиционной, реинжиниринговой); определенный набор необходимых факторов производства, предназначенный для достижения стратегических целей или решения стратегических и иных задач.

«Ресурсы» и «затраты» не синонимичны. Их может отделять друг от друга фактор времени или какие-либо действия над ними.

Затраты – это расход материальных, трудовых, финансовых, информационных и других видов ресурсов в стоимостном выражении для обеспечения процесса расширенного воспроизводства. Затраты – выраженный в денежной форме произведенный расход производственных ресурсов (живого труда, производственных фондов, материальных, финансовых), требующихся для изготовления продукции, товара, реализации предпринимательского проекта и т.п.

Производственные затраты – производственное потребление ресурсов, совокупность которых составляет производственную себестоимость продукции (работ, услуг).

В обобщенной трактовке маркетинг (Marketing) – это наука управления и овладения рынком, главной целью которой является наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей и получение на этой основе приемлемой нормы и массы прибыли. Потенциал маркетинга представляет собой неотъемлемую часть конкурентного потенциала предприятия. Это совокупность имеющихся у предприятия необходимых по объему средств и возможностей для осуществления эффективной маркетинговой деятельности. В укрупненном плане потенциал маркетинга является суммой методических, материальных и информационных ресурсов, обеспечивающих маркетинговую деятельность.

Потенциал маркетинга – это числовая оценка, отражающая наличие у предприятия реальной возможности своевременно отслеживать и оперативно реагировать на всевозможные изменения в макро- и микрорыночной среде.

Таким образом, потенциал предприятия не является постоянной величиной, подвержен изменениям, в нормальных условиях (в сравнении с другими характеристиками предприятия) имеет более высокую степень устойчивости, проявляет замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия. Разрушительные воздействия могут иметь достаточно быстрый эффект, например, если на металлургиче-

ском предприятии остановить доменную печь, то его потенциал может упасть едва ли не до нуля.

Формирование и обоснование бизнес-планов связаны на прямую во времени и пространстве с выбором той стратегии деятельности предприятия на рынке, которая позволит эффективнее пройти путь достижения главной цели реализации решений бизнес-проекта.

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание **стратегии**. В первом случае *стратегия* – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под **стратегией** понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.

Как правило, стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии.

В общем случае на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Типология основных стратегий

Таким образом, каждый тип стратегии имеет свой определенный инструментарий достижения поставленной цели:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил) в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Основные правила координирования достижения целей при использовании стратегий

Наименование правил	Содержание
Оценочные	Правила, используемые при оценке результатов деятельности субъекта в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием
Продуктивно-рыночные	Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяют: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами
Организационные	Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации
Оперативные	Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называются основными оперативными приемами

Основатель стратегии И. Ансофф сформировал основные условия к эффективной разработке и реализации стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора.

6. Поскольку для отбора проектов применяются и стратегии, и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Тем не менее, это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса». Здесь принимаются

решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде *пяти последовательных этапов*.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Здесь решаются следующие основные задачи:

– осознание сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

– доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

На втором этапе разрабатывается комплекс решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов, про-

проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие реализуемым стратегиям.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Таким образом, результаты реализации стратегии оцениваются с помощью системы обратной связи и при постоянном осуществлении контроля деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов, в том числе бизнес-планирования.

3.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит сущность концепта бизнес-плана в системе классификации?

2. Перечислите и обоснуйте понимание связи и взаимозависимости внешних функций бизнес-плана.

3. Какое место в разработке бизнес-плана играет информационная база с макроэкономической позиции?

4. Какие основные правила ведения и организации переговоров?

5. На основании какой функции(й) (внешней, внутренней), на ваш взгляд, реализация разработанного плана невозможна? Обоснуйте свой ответ.

6. Конкурентоспособность в управленческих решениях. Актуальные функции конкурентоспособности при разработке бизнес-плана.

7. Сущность и подходы стратегического менеджмента в системе организационного развития бизнес-концепций.

8. Маркетинговая ориентация как элемент системы ценностей в предпринимательстве.

9. Использование механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия в системе разработки бизнес-плана.

10. Управленческий бизнес-план, основные составляющие в концепции разработки бизнес-плана.

3.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Составьте блок-схему управления конкурентоспособностью организации, выделяя на каждом элементе схемы временные и функциональные обязательства ответственных управленческих лиц, связи и взаимодействия внутренних и внешних факторов исходя из сущности малого, среднего и крупного бизнеса в Российской Федерации.

Задание 2

Составьте организационно-экономическую модель реализации одной из стратегий концентрированного роста (стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта) посредством ключевых процедур организации деятельности предприятия. Выделите в модели сильные и слабые стороны её реализации, обязательно трансформировав её под временные параметры достижений результатов. Примером объектов разработки могут быть независимо от организационно-правовой формы малые, средние и крупные предприятия в Российской Федерации.

Задание 3

Составьте управленческую модель реализации одной из стратегий посредством конгломерации (интеграции) ключевых управленческих процессов в организации деятельности предприятия. Выделите в модели четкие функциональные обязательства сотрудников её реализации, обязательно трансформировав её под временные параметры достижений результатов. Примером объектов разработки могут служить независимо от организационно-правовой формы малые, средние и крупные предприятия в Российской Федерации.

Тесты для самопроверки

1. Бизнес-план ориентирован на достижение успеха деятельности:

- а) финансово-экономической;
- б) социально-гуманитарной;
- в) общественно-политической;
- г) религиозной.

2. Изложение потенциальному инвестору результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов соответствуют:

- а) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- б) концепту коммерческой идеи;

- в) бизнес-плану компании;
- г) бизнес-плану структурного подразделения.

3. *Изложение плана перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров соответствует:*

- 1) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- 2) концепту коммерческой идеи;
- 3) бизнес-плану компании;
- 4) бизнес-плану структурного подразделения.

4. *Основа переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности в проекте соответствует:*

- а) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- б) концепту коммерческой идеи;
- в) бизнес-плану компании;
- г) бизнес-плану структурного подразделения.

5. *Блоковость функций бизнес-плана соответствует:*

- а) внешним и внутрифирменным;
- б) интеграционным и оперативным;
- в) прогрессивным и регрессивным;
- г) трансформационным и адаптационным.

6. *К внешним функциям бизнес-плана относят:*

- а) макроэкономический анализ сфер производства;
- б) привлечение инвестиций;
- в) привлечение заемного капитала;
- г) определение центров ответственности за результатами деятельности.

7. *К внутренним функциям бизнес-плана относятся:*

- а) определение центров ответственности за результатами деятельности;
- б) оценка научно-технического, производственного потенциала;
- в) контроль результатов деятельности, учет;
- г) привлечение инвестиций.

8. *Бизнес-план должен раскрывать инвесторам:*

- а) обоснование стратегии и тактики хозяйственного поведения;
- б) планирование и прогнозирование результатов деятельности;
- в) масштабность привлечения инвестиционных ресурсов;
- г) определение центров ответственности по результатам деятельности.

9. При оценке эффективности бизнес-плана различают:

- а) коммерческую или финансовую эффективность;
- б) бюджетную эффективность;
- в) социально-экономическую эффективность;
- г) общественно-политическую эффективность.

10. Эффективность, оценивающая затраты и результаты, связанные с реализацией бизнес-проекта, соответствует:

- а) коммерческой или финансовой эффективности;
- б) бюджетной эффективности;
- в) социально-экономической эффективности;
- г) общественно-политической эффективности.

11. Эффективность, оценивающая структуру финансовых источников вложений, связанных с реализацией бизнес-проекта, соответствует:

- а) коммерческой или финансовой эффективности;
- б) бюджетной эффективности;
- в) социально-экономической эффективности;
- г) общественно-политической эффективности.

12. Цели подразделений обеспечивают:

- а) невступление в противоречие с целями других производственных и управленческих подразделений;
- б) получение конкретного вклада в цели предприятия как целого;
- в) меру исчислений полноты и достаточности ресурсов в подразделениях предприятия;
- г) процесс управляемости ресурсами подразделений.

13. Основные функции управления конкурентоспособностью предприятия:

- а) техническая, коммерческая (закупка и продажа);
- б) учетная (учет);
- в) финансовая (финансирование), административная;
- г) мотивационная.

14. Эффективное выполнение функций в системе управления конкурентоспособностью предприятия зависит от потенциала:

- а) инвестиционного;
- б) производственного;
- в) программного;
- г) оценочного.

15. Роль стратегического маркетинга в конкурентоспособности предприятия состоит в:

а) определении целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них;

б) совершенствовании деятельности организации на основе технологических, продуктовых, организационных инноваций, позволяющих предприятию приобретать и развивать эксклюзивные конкурентные преимущества и формировать собственные рынки;

в) повышении эффективности текущей деятельности;

г) установлении целевых ориентиров, стратегического позиционирования предприятия с учетом внешних и внутренних возможностей, угроз, недостатков и преимуществ, определяющих его конкурентные преимущества и потенциал, выбор стратегии поведения на рынке.

16. Роль инновационного менеджмента в конкурентоспособности предприятия состоит в:

а) определении целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них;

б) совершенствовании деятельности организации на основе технологических, продуктовых, организационных инноваций, позволяющих предприятию приобретать и развивать эксклюзивные конкурентные преимущества и формировать собственные рынки;

в) повышении эффективности текущей деятельности;

г) установлении целевых ориентиров, стратегического позиционирования предприятия с учетом внешних и внутренних возможностей, угроз, недостатков и преимуществ, определяющих его конкурентные преимущества и потенциал, выбор стратегии поведения на рынке.

17. Роль организационного развития в конкурентоспособности предприятия состоит в:

а) определении целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них;

б) повышении эффективности управления различными видами изменений на предприятии;

в) повышении эффективности текущей деятельности;

г) установлении целевых ориентиров, стратегического позиционирования предприятия с учетом внешних и внутренних возможностей

стей, угроз, недостатков и преимуществ, определяющих его конкурентные преимущества и потенциал, выбор стратегии поведения на рынке.

18. Система организационного развития является:

- а) открытой;
- б) закрытой;
- в) инновационной;
- г) революционной.

19. Маркетинговая ориентация деятельности предприятия предполагает:

- а) установку на достижение цели деятельности рыночными, маркетинговыми методами;
- б) определение целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них;
- в) повышение эффективности управления различными видами изменений на предприятии;
- г) повышение эффективности текущей деятельности.

20. Стимулы усиления маркетинговой ориентации российских предприятий:

- а) ужесточение конкуренции, насыщение спроса, повышение требований потребителей;
- б) снижение платежеспособности потребителей, рост уровня инфляции, уменьшение инвестиций;
- в) отсутствие конкуренции, научно-технический прогресс, снижение курса отечественной валюты;
- г) рост поддержки соответствующими государственными органами, снижение количества проверок контролирующими органами, высокая концентрация предложений на рынке.

21. Маркетинговая ориентация означает:

- а) готовность работать в условиях рынка, когда предприятие имеет ограниченный контроль над внешней средой, конкуренты могут применять разнообразные методы борьбы;
- б) учет требований и возможностей рынка, что подразумевает хорошее его знание и способность прогнозировать;
- в) повышение эффективности управления различными видами изменений на предприятии;
- г) повышение эффективности текущей деятельности.

22. Динамический характер маркетинговой ориентации:

а) предприятие должно своевременно и адекватно реагировать на изменения рынка и по мере возможности активно воздействовать на него;

б) степень динамического использования научно-технических разработок, адаптированных к бизнес-среде предприятия;

в) руководство предприятия стремится получить максимум прибыли при максимуме вложений, затрат;

г) процесс управляемости ресурсами с максимальными требованиями к компетенциям руководителя предприятия.

23. Основные составляющие понятия маркетинговой ориентации деятельности:

а) идеологическая и целевая;

б) информационная и организационная;

в) процессная и инструментальная;

г) хронологическая и предметная.

24. Информационный элемент маркетинговой ориентации:

а) обязательно наличие у предприятия надежных источников информации о рынке, соответствующих баз данных, быстрое распространение этой информации по предприятию, ее учет в принятии решений;

б) система ценностей предприятия, база для формирования видения, миссии, целей, стратегий, понимание ориентации на рынок как обязательного условия эффективности деятельности;

в) ориентация на рынок процессов планирования, контроля, стимулирования;

г) использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

25. Инструментальный элемент маркетинговой ориентации:

а) обязательное наличие у предприятия надежных источников информации о рынке, соответствующих баз данных, быстрое распространение этой информации по предприятию, ее учет в принятии решений;

б) система ценностей предприятия, база для формирования видения, миссии, целей, стратегий, понимание ориентации на рынок как обязательного условия эффективности деятельности;

в) ориентация на рынок процессов планирования, контроля, стимулирования;

г) использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

26. Идеологический элемент маркетинговой ориентации:

а) обязательно наличие у предприятия надежных источников информации о рынке, соответствующих баз данных, быстрое распространение этой информации по предприятию, ее учет в принятии решений;

б) система ценностей предприятия, база для формирования видения, миссии, целей, стратегий, понимание ориентации на рынок как обязательного условия эффективности деятельности;

в) ориентация на рынок процессов планирования, контроля, стимулирования;

г) использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

27. Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия:

а) анализ продукции, услуг, товаров предприятия;

б) оценка внешнего окружения и внутренних возможностей предприятия;

в) ставка и база налогообложения налогов;

г) разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

28. Определение понятия «управленческий бизнес-план»:

а) документ, в котором отражены стратегия, показатели и календарные планы компании;

б) инструкция управляющего, используемая в сфере торговли;

в) тип конкурентов, разрабатывающих аналогичный бизнес-план;

г) план работ персонала предприятия на календарный период.

29. Управленческий бизнес-план отличается от стратегического:

а) большей конкретикой и позволяет задать четкие цели компании на короткий период;

б) разработкой подробного алгоритма действий по достижению поставленных целей;

в) простой организационно-правовой формой деятельности предприятия;

г) сравнительно более новой и прогрессивной формой плана достижения целей.

30. Управление координацией действий между различными участниками – задача:

а) управленческого бизнес-плана;

б) оперативного плана;

в) стратегического бизнес-плана;

г) текущего плана.

Тема 4. БИЗНЕС-ПЛАН И ЕГО СТРУКТУРА

Вопросы для изучения темы

Структура бизнес-плана, его основные разделы.

Содержание основных разделов бизнес-плана: резюме; визитная карточка предприятия; сущность проекта; маркетинговая стратегия; управление бизнесом; стратегия производства продукции; охрана окружающей среды; финансовый план; анализ возможных рисков, страхование и управление рисками

Основные термины и понятия

Резюме	Управление бизнесом
Визитная карточка предприятия	Стратегия производства продукции
Сущность проекта	Охрана окружающей среды
Маркетинговая стратегия	Финансовый план

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие. / В.А. Баринов. – 4-е изд. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практ. пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
4. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411352>].

4.1. Краткое содержание темы

Как отмечалось, бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства, и конечные финансовые показатели работы. Часто при составлении планов действующих предприятий используется скользящий график, при котором ежегодно разрабатывается детальный план на предстоящий год, а также уточняется и продлевается еще на год общий бизнес-план.

С точки зрения законодательства Российской Федерации ни объем, ни содержание бизнес-планов не ограничиваются. Данное условие распространяется только на бизнес-планы, предназначенные для внешних пользователей.

Однако стоит помнить, что бизнес-план по-прежнему представляет собой максимально функциональное описание того, как идея может быть реализована. А это означает, что в обязательном порядке каждый бизнес-план должен содержать следующие блоки (рис. 4.1).

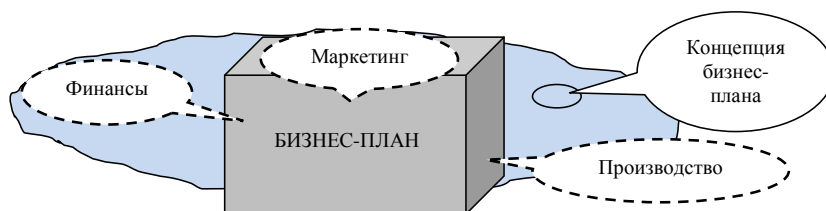


Рис. 4.1. Обязательные части бизнес-плана

Схема «**БИЗНЕС – МАРКЕТИНГ – ПРОИЗВОДСТВО – ФИНАНСЫ**» – это основа структуры любого бизнес-плана. Вне зависимости от того, скачан ли бизнес-план «бесплатно» или получен от элитной консалтинговой компании, он будет содержать эту информацию.

Международные и российские стандарты, принятые в сфере бизнес-планирования, устанавливают вполне определенные требования не только к названиям разделов, но и к их содержанию.

Стандарт, введенный в действие Европейским Банком по реконструкции и развития. Бизнес-план, составленный в формате ЕБРР, имеет следующую структуру:

Титульный лист

Соглашение о конфиденциальности

Резюме

Описание предприятия (включая информацию о финансовом состоянии и кредитной истории)

Описание проекта (источники финансирования, описание идеи, рынка, производственного процесса и взаимоотношений проекта с окружающей средой, SWOT)

Финансовый блок (графики поступлений и выплат, риски, информация о поручителях и заложенных ресурсах, необходимое оборудование и перечень процессов, которые будут задействованы после получения финансирования)

Приложения

Как можно заметить, в отличие от, например, стандарта UNIDO, ЕБРР гораздо больше внимания уделяет финансовым характеристикам проекта, однако структура остальных информационных блоков несколько менее формализована.

Использовать данный стандарт, разумеется, могут все, но лучше это делать лицам, уже имеющим опыт в бизнес-планировании и в составлении бизнес-планов.

Бизнес-план, оформленный в соответствии со стандартом BFM, должен включать в себя следующие разделы:

Титульный лист

Меморандум о конфиденциальности

Резюме бизнес-плана

Сведения общего характера (информация о предприятии, проекте)

Маркетинговый план (анализ микро- и макросреды, маркетинговые расходы, анализ конкурентов и т.д.)

Организационный план

Инвестиционный план (календарные графики выплат по проекту, диаграммы Ганта и т.д.)

Производственный план

Финансовый план (отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, финансовые показатели проекта и т.д.)

Риски

Приложения

Данный формат является «основательным» и подразумевает задействование широкого спектра различных аналитических инструментов, начиная от относительно широко распространенных, таких, как SWOT, PEST или BKG матрицы, и заканчивая составлением и анализом цепей создания стоимости (valuechain).

Стандарт BFM требует не просто желания и наличия опыта в написании бизнес-планов, но скорее наличия серьезного уровня компетенций в каждой из описанных областей, помноженного на нахождение составителя бизнес-плана в «бизнес-мейнстриме».

Стандарт КРМГ требует включения в бизнес-план следующих разделов:

- Резюме
- Описание продукта или услуги
- Анализ рынка и отрасли
- Описание целевых рынков
- Маркетинговый план (описание стратегии продвижения, прогноз продаж, используемые средства)
- Описание структуры и управления
- Финансовый анализ проекта

Структура составляющих методик различна, но в целом одинакова по конечному результату и некоторыми процессам. Рассмотрим наиболее приемлемую, на наш взгляд, структуру, предложенную впервые международной организацией TACIS – Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), представленную на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Типовая структура бизнес-плана (TACIS)

Рассмотрим далее концептуально основные разделы бизнес-плана:

Резюме – это рекламная часть бизнес-плана. Оно должно содержать доказательства преимуществ и выгоды выполнения вашего бизнес-плана, чтобы вызвать к нему интерес. Резюме выступают по сути кратким изложением бизнес-плана, то есть сжатым бизнес-планом в бизнес-плане. Писать резюме следует после того, как будет разработан полный бизнес-план. Главное назначение – вызвать интерес и убедить потенциального инвестора еще до прочтения основной части бизнес-плана в правильности обоснованной в нем стратегии бизнеса.

Если даже бизнес-план предназначен для внутреннего пользования, краткое описание его будет очень полезно, поскольку позволяет свести воедино все компоненты бизнес-плана. Поэтому резюме должно содержать краткое описание всех разделов, содержащихся в бизнес-плане. В резюме необходимо сообщить о концепции (бизнес-идее) вашего проекта, стадиях его реализации, источниках инвестирования, структуре управления бизнесом, рынке сбыта вашей продукции, уровне ее конкурентоспособности, финансовых прогнозах, сроках окупаемости инвестиций, возможных рисках и способах их уменьшения. В резюме должны излагаться приоритетные моменты вашего бизнеса.

Существует два типа составления резюме: *развернутое* и *краткое*.

Развернутое описание бизнес-плана требует определенных литературных способностей, должно стать для читателя интересной историей. Такое резюме рекомендуется при открытии производства продукции, не имеющей аналогов, что требует развернутых объяснений. В других ситуациях приемлема краткая (тезисная форма) резюме.

Визитная карточка предприятия содержит информацию, в которой необходимо охарактеризовать создаваемое предприятие, определять его правовой статус, сферу деятельности, объем выпуска основной продукции, структуру капитала, количество работающих и др.

Визитная карточка формируется из следующих положений:

- полное наименование предприятия;
- адрес, телефон, факс;
- отрасль деятельности;
- дата создания, расширения или открытия нового направления деятельности;
- где и кем зарегистрировано предприятие;
- годовой объем выпуска основной продукции (предоставления услуг);
- структура капитала;
- основной банк и счета;
- количество работников, в том числе вновь привлекаемых;
- сведения о руководстве предприятия;
- фамилия, имя, отчество руководителя предприятия и телефоны;
- основные менеджеры с указанием их квалификации;
- организационная структура предприятия с указанием основных организационно-производственных и управленческих подразделений.

Начинающему предпринимателю в бизнес-плане необходимо кратко описать: какие активы нужны и какие виды финансирования стартовой деятельности ожидаются, подтвердив это составленным начальным балансом по форме (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Стартовый (начальный) баланс (тыс. руб.)

Актив		На начало деятельности
1	2	3
I. Необоротные активы		
01	Нематериальные активы	
02	Остаточная стоимость	
03	Первоначальная стоимость	
04	Износ	
05	Основные средства:	
06	Остаточная стоимость	
07	Первоначальная стоимость	
08	Износ	
Всего по разделу I		
II. Оборотные активы		
09	Запасы:	
10	производственные запасы	
11	готовая продукция	
12	Товары	
13	Денежные средства и их эквиваленты	
Всего по разделу II		
III. Затраты будущих периодов		
14	Баланс	
Пассив		
I. Собственный капитал		
15	Уставной капитал	
16	Паевой капитал	

1	2	3
17	Дополнительно вложенный капитал	
18	Резервный капитал	
19	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	
Всего по разделу III		
IV. Обеспечение будущих расходов и платежей		
20	Обеспечение выплат персоналу	
21	Целевое финансирование	
Всего по разделу IV		
V. Долгосрочные обязательства		
22	Долгосрочные кредиты банков	
23	Долгосрочные финансовые обязательства	
Всего по разделу V		
VI. Текущие обязательства		
24	Краткосрочные кредиты банков	
25	Кредиторская задолженность за товары, работы, услуги	
26	Прочие текущие обязательства	
Всего по разделу VI		
VII. Доходы будущих периодов		
27	Баланс	

Сущность проекта – это отражение ключевых моментов, обосновывающих разработку бизнес-плана, определяя его место, цель и задачи.

Цели и задачи следует детально проработать. Формулировки должны быть предельно конкретными, лаконичными с указанием преимуществ создаваемого бизнеса.

При разработке раздела рекомендуется предварительно заполнить формы, которые позволят добиться лаконичных формулировок целей и преимуществ создаваемого бизнеса, провести исследование рынка. В дальнейшем, взяв данные формы за основу, легко перейти к написанию отдельных частей этого раздела.

Принятие предпринимателем решения о цели деятельности его предприятия – это определение будущего фирмы в соответствии с самым высоким уровнем удовлетворения потребностей. Необходимо учитывать, что декларирование в качестве цели прибыли приводит к стремлению сиюминутного обогащения и ведет к совершению грубых тактических ошибок: извлечению оборотных средств, сокращению бюджета маркетинга и т.д.

Лучший вариант, когда ваша цель – это стремление адекватно отреагировать на одну из острейших потребностей рынка, выявленную вами.

Маркетинговая стратегия – представляет собой фундаментальный процесс долгосрочной успешной реализации бизнес-плана, т.к. охватывает полностью всю аналитическую информацию о состоянии и перспективах рынка.

Схематично основные элементы данного раздела можно представить на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Схема содержания раздела «Маркетинговая стратегия»

1. На данном этапе необходимо установить, на основе каких источников информации анализировался рынок и где данные источники искать, а также показать эксперту, анализирующему бизнес-план, насколько глубоко проведен анализ рынка.

2. Сегментация и определение перспективных групп клиентов позволит с ее помощью составить профиль нескольких потенциальных групп потребителей, сегментированных по одному или более признакам (возраст, пол, семейное положение, доход и т.д.). Сама

форма табл. 4.1 прикладывается к бизнес-плану как результат исследования, но в разделе должен быть сделан важнейший вывод: какие из потенциальных групп клиентов становятся целевыми группами фирмы. Вся оперативная маркетинговая работа строится на обобщении данных о выбранных целевых группах клиентов (места типичных покупок, предпочтительные источники информации, доверие рекламе, чужой точке зрения и т.д.).

Таблица 4.1

Оценка конкурентоспособности продукта

Критерии	Конкурирующие продукты				
	Мой продукт	2	3	4	5
1. Обязательные требования стандартов:					
– безвредность для здоровья					
– безопасность для имущества граждан					
2. Рекомендательные требования стандартов:					
– вкус					
– калорийность					
– повышенная биологическая ценность					
– удобство упаковки					
– простота эксплуатации					
– дизайн					
– новизна модели					
– расширение количества и качества предоставляемых услуг					
и т.д.					
Итого баллов					
Цена за однотипный продукт					
Соотношение качество / цена					

3. Возможности удовлетворения основных и сопутствующих нужд потребителей позволяют проанализировать нужды клиента, независимо от того, сможете ли вы удовлетворить их в настоящий момент. Заполняя последнюю колонку, необходимо определить те потребности, которые нельзя удовлетворить сейчас. Это помогает выявить возможности для расширения бизнеса или для кооперации с другими фирмами, если вы стремитесь к комплексному обслуживанию.

4. Определение емкости рынка по каждой целевой группе позволяет прогнозировать, на какой объем продаж вы можете претендовать в рамках каждой целевой группы потребителей.

5. Сравнительный анализ ценовой политики прямых и косвенных конкурентов (прил. Г6). Необходимо провести сравнительный анализ цен на несколько самых типичных продуктов среди конкурирующих фирм. Форма размещается в приложении, а в тексте бизнес-плана делается вывод о том, к какой ценовой группе обобщенно относится ваша фирма.

6. Анализ конкурентной привлекательности (прил. Г, форма Г. 7). Необходимо провести детальный анализ преимуществ и недостатков вашего предприятия по сравнению с 2–3 основными конкурентами. Важно правильно и максимально полно определить критерии, по которым будет проводиться оценка.

7. Использование конкурентного преимущества. Преимущества, которыми обладает ваше предприятие, цель – выявить то, что необходимо сделать и какие затраты потребуются, чтобы подчеркнуть каждое из них.

При разработке бизнес-плана рассматривается множество маркетинговых приемов, охватывающих четыре элемента комплекса маркетинга **ПРОДУКТ – ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – ЦЕНА – ПРОДВИЖЕНИЕ** и образующих практический маркетинговый инструментарий будущего предпринимателя.

8. Инструменты формирования образа продукта:

Упаковка. Опишите кратко, будете ли вы использовать упаковку для товара. Какого типа необходима упаковка? Какие преимущества вам это обеспечивает?

Сервис. Будете ли вы осуществлять предпродажное и послепродажное обслуживание своего товара: настройка, доставка, установка? Предлагают ли аналогичные сервисные услуги конкуренты?

Фасовка. Правильная фасовка товара может обеспечить существенное конкурентное преимущество. Охарактеризуйте кратко, чем вы руководствовались при определении веса упаковки товара.

9. **Позиционирование продукта.** В зависимости от избранных целевых групп покупателей укажите, как позиционируется ваш продукт на рынке:

– как **элитный товар**. Завышенная цена, имиджевая реклама, отсутствие больших скидок, клубные продажи;

– как **товар массового спроса**. Конкурентоспособная цена, комплексная реклама, подчеркивающая ценовые приоритеты, скидки от объема;

– как **товар для узкой аудитории**. Данная стратегия рекомендуется для продвижения на рынок специфических товаров с ограниченным объемом спроса, цена сопоставима с конкурентами, реклама через специальные источники информации, клубные продажи, заказ по каталогу.

10. **Инструменты ценовой политики.** Необходимо определить ценовую стратегию выхода на рынок, которая должна согласовываться с принятым подходом к позиционированию продукта.

При стратегии преследования ваши цены на 5–10% должны быть ниже, чем у основных конкурентов.

Стратегия лидирования. Если ваш бизнес не имеет еще конкурентов, необходимо применять и выходить на рынок с высокими ценами и снижать их лишь после появления конкурентов или перехода на менее обеспеченные целевые группы потребителей.

Применение *стратегии проникновения* под силу предприятию, обладающему значительными финансовыми ресурсами. Вы выходите на рынок с резко заниженными ценами, которые находятся на уровне вашей себестоимости или даже ниже (демпинг). После вытеснения с рынка конкурентов, неспособных рентабельно работать при таком уровне цен, вы монополизируете большую часть местного рынка и резко повышаете цены.

Укажите, какие виды скидок вы планируете применять.

11. **Инструменты продвижения продукта:**

– формирование спроса и стимулирование сбыта. Укажите, какие рекламные акции вы планируете, какими рекламными средствами будете пользоваться, какие каналы распространения информации о себе вы предполагаете для разных целевых групп (газеты, журналы, TV, листовки, радио и т.д.);

– стимулирование посредника. Есть ли у вас программа стимулирования торговых посредников? Каковы ее условия?

12. **План маркетинга.** Представляет собой табличный график (табл. 4.2), разбитый на 12 месяцев 1-го года работы, 4 квартала 2-го года и суммарный прогноз по 3-му году деятельности. План содер-

жит в себе прогноз реализации вашей продукции в сумме и по укрупненным ассортиментным группам, а также все оперативные маркетинговые мероприятия с указанием их стоимости. План позволяет увидеть, на каком этапе возникает потребность в затратах по каждому маркетинговому мероприятию. В процессе дальнейшей разработки бизнес-плана нагрузка в плане по маркетингу может усиливаться или сокращаться в зависимости от того, смогут ли прогнозируемые денежные поступления обеспечить маркетинговую программу.

Таблица 4.2

План реализации продукции (тыс. руб.)

Показатели	Первый год, мес.				Итого за год	Второй год, кв.				Итого за 2-й год	Третий год
	01	02	...	12							
Прогноз продаж											
1-я ассортиментная группа											
2-я ассортиментная группа											
.....											
n-я ассортиментная группа											
Маркетинговые мероприятия											
печать рекламных листовок											
презентация											
изготовление стендов											
реклама на ТВ											
реклама в прессе											
реклама на радио											
рекламная акция (скидки)											
и т.д.											

Управление бизнесом – представляет собой особый раздел, в котором потенциальные инвесторы и кредиторы оценивают возможности команды менеджмента успешно работать в данном бизнесе, проанализировать качество построения внутренней структуры управления предприятием.

Данный раздел разработки бизнес-плана требует концентрирования на:

- людях, которые будут управлять бизнесом;
- структуре и стиле управления.

В этой части бизнес-плана необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто те люди, которые определяют стратегию вашего бизнеса?

Кто принимает окончательное решение?

За что отвечает каждый из менеджеров?

Включите в описание вашего менеджмента ключевых менеджеров, сотрудников и консультантов со стороны. Привлечение консультантов может поднять имидж предприятия как для инвесторов, так и для делового партнера. Для малых предприятий рекомендуется привлекать со стороны юриста, финансового консультанта, консультанта по маркетингу, специалистов по отдельным видам деятельности.

Самым простым способом разработки и представления в бизнес-плане структуры управления является изображение ее в виде так называемого «дерева» организации управления предприятием рис. 4.3.

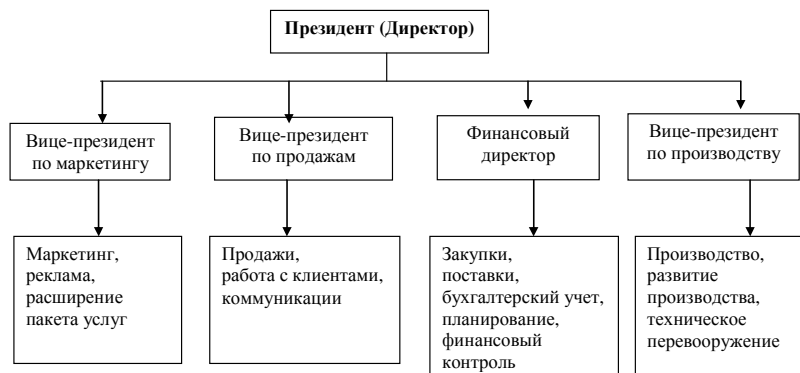


Рис. 4.3. Структура ответственности в организации управления (пример)

Стратегия производства продукции – часть бизнес-плана, в которой дается резюме стратегии развития предпринимательской деятельности на основе перспективной производственной программы предприятия.

Этот раздел очень интересует большинство инвесторов, поскольку они хотят знать, насколько крупным может стать ваше предприятие в будущем. Схематично основные элементы данного раздела можно представить на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Схема содержания раздела «Стратегия производства продукции»

Разработка стратегии производства продукции предполагает обоснование производственной программы на три и более лет с распределением на первый год по месяцам, второй год – по кварталам, на другие годы расчеты ведутся в целом по годам. Производственная программа должна быть увязана с производственными мощностями, планами реализации и ресурсным обеспечением, что позволит четко определить цепочку шагов в развитии вашего бизнеса.

Как правило, здесь описывают производственный процесс, его преимущества по сравнению с другими производствами этой отрасли деятельности. Излагается технология производства продукции и предоставления услуг, необходимо также предложить пути совершенствования технологии вашего производства.

Немаловажным аспектом данного раздела являются контроль и управление качеством продукции. В нем характеризуется входной контроль сырьевых ресурсов, технологический (пооперационный) и выходной контроль готовой продукции. Демонстрируется цель и значение каждого вида контроля и какие документы будут использо-

ваны при контроле. Особое внимание уделяется вопросам сертификации и управления качеством продукции.

При обосновании контроля качества продукции /услуг необходимо ответить на ряд вопросов:

Кто ответственен за проведение контроля качества?

Каким образом осуществляется окончательный контроль качества (указать методы, стадии)?

Какие шаги предпринимаются для контроля качества на различных этапах производства?

Каким образом будут учитываться замечания покупателей о качестве продукции /услуг?

Характеристика производственной базы. Здесь необходимо охарактеризовать производственные помещения, оборудование, представить схему их размещения и определить пути обновления. Указать, где и на каких условиях будут получены помещения и оборудование. Определить потребности в разработке и приобретении технической и технологической документации, ноу-хау и др. Необходимо описать пропускную способность оборудования и производственных площадей. Для характеристики производственных мощностей воспользуйтесь формой табл. 4.3.

Таблица 4.3

Характеристика производственных мощностей

Вид оборудования	Время работы в смену, чел.	Тип (марка) или условное наименование	Производительность (мощность)	Потребляемая мощность, кВт/ч.	Размеры, м ²	Количество обслуживающего персонала, чел.	Цена, руб.
Производственное оборудование Цех 1 1. Станок 2. Машина и т.д. Цех 2 и т.д. Оборудование вспомогательных служб Оборудование 1 и т.д. Складское оборудование для хранения сырья и заготовки продукции и т.д.							
Итого							

Активы на начало бизнеса. Дайте обоснование необходимых активов на начало осуществления бизнеса. Результаты обоснования потребности в активах на момент открытия бизнеса отобразите по образцу табл. 4.4.

Таблица 4.4

Потребность в активах на момент открытия бизнеса

№ п/п	Виды активов	Стоимость, руб.	Источник инвестирования
1	Производственное оборудование, в том числе оборудование 1... оборудование n		
2	Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, в том числе инструменты... предмет n		
3	Офисное оборудование и мебель, в том числе компьютер... оборудование n		
4	Транспорт (автомобиль, мотороллер и т.д.)		
	Итого активов		

Этапы разработки производственной программы. В разработке производственной программы рекомендуется выделять следующие этапы:

- 1) расчет выпуска продукции на основе производственных мощностей;
- 2) обоснование плана выпуска продукции с учетом возможностей реализации;
- 3) оценка обеспеченности планов выпуска и реализации продукции производственными мощностями;
- 4) разработка прогнозов выпуска продукции на основе анализа производственных мощностей и объемов реализации;
- 5) обоснование потребности в ресурсах и источниках ее обеспечения.

Расчет выпуска продукции на основе производственных мощностей. Этот расчет строится на учете полной загрузки вводимого (имеющегося) оборудования и технологических особенностей производственного процесса. Он предполагает определение объемов выпуска продукции при максимальной загрузке производственных мощностей. Сводный расчет максимальных объемов выпуска продукции на основе производственных мощностей рекомендуется

оформлять в виде табл. 4.5. Расчет может производиться в натуральном и стоимостном выражении.

Таблица 4.5

Максимальный объем выпуска продукции

Наименование продукции	Годы		
	первый	второй
Продукция 1			
Продукция 2			
.....			
Продукция n			
Итого			

Максимальный объем выпуска продукции должен использоваться разработчиком бизнес-плана при обосновании стратегии выпуска продукции, установлении режимов работы предприятия, а также обосновании резервов производственных мощностей и разработке стратегии их наращивания с целью обеспечения намеченных темпов увеличения реализации продукции.

Обоснование плана выпуска продукции с учетом возможностей реализации. Оно предполагает учет обоснованных маркетингом планов реализации, необходимости создания запасов готовой продукции и обеспечения собственного потребления.

В основном тексте бизнес-плана следует давать сводную таблицу плана выпуска продукции в стоимостном выражении (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Расчет перспективного плана выпуска продукции

Плановый период	План реализации	Запасы на начало периода	Запасы на конец периода	Собственное потребление	План выпуска (2-3+4+5)
Первый год, тыс. руб.					
Второй год, тыс. руб.					
Темп роста, % к первому году					
Третий год, тыс. руб.					
Темп роста, % ко второму году					

Оценка обеспеченности планов выпуска и реализации продукции производственными мощностями. При такой оценке необходимо использовать плановые и максимальные показатели загрузки производственных мощностей. Расчеты уровней загрузки производственных мощностей рекомендуется оформлять в виде табл. 4.7.

Таблица 4.7

Расчет загрузки производственных мощностей предприятия

Плановый период	Выпуск продукции, натур. ед.		Уровень загрузки производственных мощностей, % (3: 2 × 100)
	максимальный	плановый	
Первый год			
Второй год			
Третий год			

Полученные коэффициенты загрузки производственных мощностей являются базой корректировки и принятия окончательного решения о плановых объемах выпуска продукции.

Прогнозирование выпуска продукции. При прогнозировании выпуска продукции необходимо использовать результаты анализа эффективности использования производственных мощностей и рыночных ограничений реализации продукции.

Для оформления расчетов производственной программы рекомендуется табл. 4.8.

Таблица 4.8

Перспективная производственная программа предприятия

Вид продукции, работ, услуг	Первый год		Второй год		Третий год	
	натур. ед.	тыс. руб.	натур. ед.	тыс. руб.	натур. ед.	тыс. руб.
Продукция 1						
Продукция 2						
.....						
Продукция n						
Итого						
Темп роста, % к предыдущему году						
Темп роста, % к первому году						

По результатам расчетов сделайте вывод о перспективах развития вашего бизнеса.

Расчет потребности в сырьевых ресурсах. На основе прогноза выпуска продукции в натуральных показателях необходимо рассчитать потребность в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, топливе и энергии для технологических целей. Сначала определяется эта потребность в натуральных показателях, а затем с помощью цен рассчитывается в стоимостном выражении. Прогнозируемая потребность в сырьевых ресурсах используется при расчетах затрат и потребности в финансовых средствах.

Для расчетов потребности в сырье, материалах, полуфабрикатах и комплектующих изделиях рекомендуется использовать табл. 4.9. Распределение этой потребности по месяцам, кварталам следует проводить пропорционально плану выпуска продукции в соответствующем периоде.

После определения потребности в сырьевых ресурсах необходимо охарактеризовать источники их получения, способы закупки, транспортировки и оплаты, а также обосновать запасы для поддержания непрерывной деятельности. В этом разделе бизнес-плана следует также дать характеристику сырьевой и топливно-энергетической базы.

Особое внимание следует уделить описанию организации закупки, транспортировки и формирования запасов сырья и материалов.

При обосновании потребности в основных производственных рабочих необходимо исходить из трудоемкости производственной программы, принятой на определенный период, и продолжительности рабочего (полезного) времени одного работника за тот же период. Численность вспомогательного, обслуживающего и административно-управленческого персонала устанавливается на основе производственной необходимости и целесообразности. Кроме штатных работников вы можете привлекать работников со стороны на условиях штатного совместительства, почасовой или подрядной оплаты, о чем необходимо указать в этом разделе.

Таблица 4.9

Расчет потребности в сырьевых ресурсах на производственную программу

Наименование ресурса	Первый год			Второй год			Третий год		
	количество, натур. ед.	цена, руб.	сумма, руб.	количество, натур. ед.	цена, руб.	сумма, руб.	количество, натур. ед.	цена, руб.	сумма, руб.
Ресурс 1									
Ресурс 2									
.....									
Ресурс n									
Итого									

Система вознаграждений работников. В данном разделе необходимо также описать систему вознаграждений, формы и системы оплаты труда, планируемые к внедрению вашим предприятием, выделив порядок премирования и применения штрафных санкций за нарушение дисциплины исполнения. Каждому работнику установите месячную тарифную ставку или оклад. Рабочим-сдельщикам определяются тарифные расценки, исходя из тарифной ставки и норм выработки. В результате расчетов показателей труда и заработной платы составьте штатное расписание и определите фонд оплаты труда по форме табл. 4.10.

Таблица 4.10

**Обоснование численности и расходов на оплату труда
(штатное расписание и фонд оплаты труда)**

Должность	Количество, чел.	Ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.	Итого в месяц, руб.	Итого в год, руб.
Руководители: президент главный инженер главный бухгалтер					
Итого руководителей Специалисты: бухгалтер технолог Итого специалистов Технические исполнители Кассир Секретарь					
Всего АУП Рабочие Рабочий 6 разряда Итого рабочие Всего работников					

Фонд оплаты труда необходимо разделить на постоянные и переменные расходы по оплате труда, которые будут использованы при расчете издержек для целей обоснования объемов безубы-

точной деятельности предприятия. Образец таблицы распределения расходов на оплату труда на постоянную и переменную части представлен в табл. 4.11.

Таблица 4.11

Распределение заработной платы на постоянную и переменную

Персонал	Количество, чел.	Месячная ставка (оклад), руб.	Зарботная плата за год, руб.
Постоянная заработная плата			
Руководители			
Специалисты и служащие			
Прочие работники			
Переменная заработная плата			
Основные рабочие, в том числе квалифицированные неквалифицированные			
Вспомогательные рабочие и обслуживающий персонал			

Потребность в персонале и заработной плате. Заключительным этапом этого раздела должна стать сводная таблица расчета потребности в персонале и заработной плате по форме табл. 4.12.

Таблица 4.12

Расчет потребности в персонале и заработной плате

Наименование категории работников	Потребность, чел.	Средняя зарплата, руб.	Затраты на оплату труда, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Первый год				
Основные рабочие				
Вспомогательные рабочие				
Специалисты и служащие Руководители				
Итого за первый год				
Второй год и т.д.				

Охрана окружающей среды – в этом разделе необходимо указать на соответствие разработок бизнес-плана требованиям законодательных актов и других нормативных документов о допустимом отрицательном влиянии на окружающую среду.

При превышении допустимых норм такого влияния определите пути его уменьшения. Здесь необходимо описать планируемые очистные способы для защиты воздуха, воды, флоры, фауны и других ресурсов (утилизация отходов производства, упаковочных материалов, очистка промышленных стоков и сбросов, рекультивация земель и т.д.). Необходимо осуществить количественную оценку последствий от вашей деятельности. Следует предусмотреть компенсирующие мероприятия, определить объем затрат и вопросы, которые не потребуют дальнейшего внимания как окончательно решенные.

Финансовый план – разрабатывается по результатам прогнозных данных других разделов бизнес-плана. Из этого раздела инвестор должен узнать о прибыли, на которую он может рассчитывать, а кредитор – о способности заемщика обслужить долг. Финансовый план должен базироваться на определенных финансовых закономерностях, соответствовать целям и задачам, сформулированным в предыдущих разделах бизнес-плана, и подтвердить реальность ваших планов цифрами.

Структура финансового плана определяется финансовыми целями и стратегией предпринимательской деятельности.

Схематично основные элементы данного раздела можно представить на рис. 4.5.

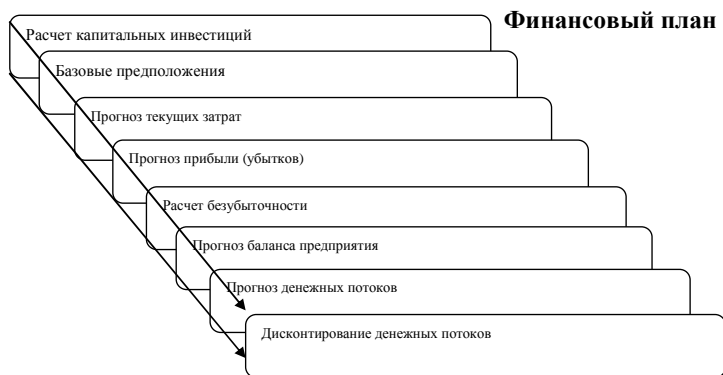


Рис. 4.5. Схема содержания раздела «Финансовый план»

Финансовый план должен включать прогнозы деятельности предприятия: прибыли (убытков), баланса предприятия и финансовых потоков. Кроме этих частей, финансовый план может содержать бюджеты и таблицы коэффициентов эффективности.

Рекомендации по составлению финансового плана связаны с требованиями международного стандарта бухгалтерского учета, поскольку бизнес-планы разрабатываются не только для отечественных, но и для иностранных кредиторов.

Начальным этапом финансового планирования является расчет капитальных инвестиций на осуществление бизнес-проекта. Расчет рекомендуется оформить по тексту бизнес-плана (табл. 4.13).

Таблица 4.13

Расчет потребности в инвестициях по проекту

№ п/п	Направление инвестирования	Сумма, тыс. руб.	%, к итогу
1	Строительно-монтажные работы		
2	Покупная стоимость оборудования		
3	Расходы на транспортировку, монтаж и запуск в эксплуатацию оборудования		
4	Дополнительные капитальные затраты, связанные с подготовкой помещений к монтажу оборудования		
5	Нематериальные активы		
6	Итого долгосрочные инвестиции (1+2+3+4+5)		
7	Краткосрочные активы		
8	Всего инвестиций (5+6)		

Определив потребность в инвестициях, необходимо обосновать источники ее покрытия и составить табл. 4.14.

Если среди внешних инвестиций предполагаются кредиты, то разрабатываются структура их использования и график погашения по формам табл. 4.15 и 4.16.

При разработке графика погашения кредитов следует учитывать требования кредитора, а при обосновании потребности в кредитах под прочие оборотные средства необходимо разработать их структуру.

Таблица 4.14

Структура освоения инвестиций

Вид инвестиций	Сумма, руб.	В том числе по периодам инвестирования		
		дата, год 1	дата, год 2	и так далее
Общая потребность в инвестициях				
Собственные средства				
Внешние инвестиции, в том числе: – долгосрочные кредиты – краткосрочные кредиты				

Таблица 4.15

Структура использования кредитов по инвестиционному проекту

№ п/п	Объект кредитования	Сумма, руб.	% к итогу
1	Покупка оборудования		
2	Строительно-монтажные и пусконаладочные работы		
3	Приобретение сырьевых ресурсов		
4	Прочие оборотные средства		
5	Формирование резерва		
	Итого		100,0

Таблица 4.16

График погашения кредита

Период погашения кредита	Сумма кредита на начало периода, ден. ед.	Сумма уплаченных процентов, ден. ед.	Сумма погашения кредита, ден. ед.	Общая сумма выплат, ден. ед.
Первый год Январь Февраль Декабрь				
Второй год 1 квартал 2 квартал 3 квартал 4 квартал				
Третий год				
Итого				

В примечании под таблицей укажите процентную ставку платы за кредит и каникулы по оплате и возврату кредитов.

Для начинающих предпринимателей особо важным является обоснование базовых предположений, которые указывают на происхождение использованных при разработке финансового плана тех или иных данных и показателей.

Базовые предположения должны охватить информацию о величине требуемого финансирования, сроках его предоставления, предполагаемой юридической форме привлечения и возврата внешних инвестиций. В таблице 4.17 представлен образец составления базовых предположений.

Таблица 4.17

Базовые предположения

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
01	Потребность в инвестициях, тыс. руб.			
02	в том числе кредитах, из них:			
03	– долгосрочных			
04	– краткосрочных			
	Ставка по кредитам, %			
05	–долгосрочным			
06	– краткосрочным			
07	Срок погашения кредиторской задолженности, дни			
08	Срок погашения дебиторской задолженности, дни			
09	Ставка налога на прибыль, %			
10	Ставка НДС, %			
11	Начисления на зарплату, %			
12	Прочие налоги (сборы), %			
13	Курс валюты, за 1\$, руб.			

В этой части бизнес-плана необходимо разработать и описать стратегию себестоимости выпускаемой продукции, прогноз прибыли и убытков, рассчитать объемы безубыточной реализации продукции, составить перспективные балансы предприятия, показать движение финансовых потоков и дать финансовые характеристики инвестиционному проекту.

При разработке стратегии текущих затрат необходимо руководствоваться Типовыми положениями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) для соответствующих сфер деятельности в Российской Федерации. Для прогно-

зирования прибыли с учетом мировых стандартов бухгалтерского учета в смете текущих расходов необходимо выделять прямые (переменные) и операционные (постоянные) расходы производства и реализации продукции.

Прогноз текущих затрат. Развернутую структуру себестоимости по месяцам и кварталам поместите в табл. 4.18.

Таблица 4.18

**Расчет затрат на производство и реализацию продукции
(развернутая структура себестоимости производства продукции)**

Статья расходов	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий год
	01	02	...	12	итого	1	2	3	4	итого	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Основное сырье											
Вспомогательные материалы											
Топливо и энергия для технологических целей											
Заработная плата (переменная)											
Начисления на заработную плату											
Затраты на реализацию											
Итого переменные затраты											
Заработная плата, кроме переменной											

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Начисления на заработную плату											
Аренда помещений											
Цеховые расходы											
Общепроизводственные расходы											
Расходы на электроэнергию непроизводственного назначения											
Расходы на рекламу											
Командировочные расходы											
Затраты на содержание офиса											
Проценты за кредит											
Амортизационные отчисления											
Прочие постоянные затраты											
Итого постоянные затраты											
Всего затраты											

В тексте данной части бизнес-плана дайте сводный прогноз себестоимости производства продукции вашего предприятия с выделением прямых и операционных расходов по форме табл. 4.19. Результаты разработки стратегии себестоимости кратко прокомментируйте, обратив особое внимание на динамику коэффициентов затратно-емкости.

Таблица 4.19

Прогноз себестоимости производства продукции

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
1	Объем производства продукции, руб.			
2	Коэффициент использования производственных мощностей			
3	Переменные затраты, руб.			
4	Постоянные затраты, руб.			
5	Итого затрат, руб.			
6	Коэффициент затратно-емкости продукции (с.5: с.1)			

Прогноз прибыли (убытков). Прогнозирование прибыли или убытков осуществляется на основе ранее обоснованных планов реализации и прогнозируемых текущих затрат на производство реализуемой продукции.

Для прогнозных расчетов прибыли и убытков рекомендуется схема, представленная в табл. 4.20. В приложение следует вынести аналогичную таблицу с расшифровкой первого года по месяцам, а второго – по кварталам.

Таблица 4.20

Прогноз прибылей и убытков

№ п/п	Наименование показателя	Первый год	Второй год	Третий год
1	2	3	4	5
1	Выручка, руб.			
2	НДС, акцизы, единый налог, руб.			
3	Чистый доход (с.1 – с.2), руб.			

Окончание табл. 4.20

1	2	3	4	5
4	Переменные затраты, руб.			
5	Валовая прибыль (маржа) (с.3 – с.4), руб.			
6	Валовая прибыль, % к чистому доходу			
7	Постоянные затраты, руб.			
8	Операционная прибыль (+), убыток (-) (с.5 – с.7), руб.			
9	Прибыль (+), убыток (-) от прочей деятельности, руб.			
10	Прибыль до уплаты налогов (с.8 + с.9), руб.			
11	Сумма погашения кредитов, руб.			
12	Прибыль к налогообложению (с.10 -с.11), руб.			
13	Ставка налога на прибыль, %			
14	Сумма налога на прибыль, руб.			
15	Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (с.12 -с.14), руб.			
16	Рентабельность, % к чистому доходу			
17	Использование прибыли, руб.			
18	Нераспределенная прибыль, руб.			
19	Сила воздействия операционного рычага, коэффициент (с.5: с.10)			

После расчетов кратко прокомментируйте результаты прогноза прибыли, выделив динамику рентабельности.

Расчет безубыточности. Для оценки финансовой устойчивости предприятия необходимо определить границы экономической целесообразности его деятельности, нарушение которых может привести к банкротству. При определении этих границ рассчитайте объемы и реализации продукции, точки безубыточности.

Результаты расчетов безубыточности следует оформлять в тексте бизнес-плана по форме табл. 4.21.

Таблица 4.21

**Расчет критических объемов реализации продукции и запасов
финансовой прочности предприятия**

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение показателя	Плановый период		
			Первый год	Второй год	Третий год
1	Плановая выручка без НДС и акцизов, тыс. руб.	Выр ^п			
2	Постоянные затраты, тыс. руб.	З _{пост}			
3	Доля переменных затрат в выручке без НДС, коэффициент	ДЗ _{пер} в Выр			
4	Критический объем реализации продукции, тыс. руб.:	V _{тбу}			
5	без НДС (с. 2: с.1 – с.3)				
6	с НДС (с.5 × К _{ндс})				
7	Запас финансовой прочности, тыс. руб.	ЗФП			
8	Уровень запаса финансовой прочности, %	УЗФП			

Примечание: Индекс налога на добавленную стоимость рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ндс}} = (100 + C_{\text{ндс}}): 100, \quad (4.1)$$

где $C_{\text{ндс}}$ – ставка налога на добавленную стоимость.

Для реальной оценки эффективности проекта суммы инвестиций и чистый денежный поток должны быть приведены к настоящей стоимости, т.е. дисконтированы. Дисконтированию подлежат все источники формирования чистого денежного потока.

Прогноз баланса предприятия. На основе предыдущих расчетов необходимо разработать проектно-балансовую ведомость вашего предприятия и охарактеризовать ее основные показатели. Проектно-балансовая ведомость представлена в табл. 4.22.

Таблица 4.22

Проектно-балансовая ведомость

Показатели	Первый год, квартал				Итого за год	Второй год и т.д.
	1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7
1. Текущие активы на начало периода						
2. Чистая прибыль за текущий квартал						
3. Выплата кредита за текущий квартал						
4. Текущие активы на конец периода (с.1 + с.2 – с.3)						
5. Необоротные активы						
6. Сумма затрат по проекту						
7. Всего активов (с.4 + с.5 + с.6)						
8. Краткосрочные обязательства						
9. Долгосрочные обязательства, в т.ч.						
10. Всего обязательств (с.8 + с.9)						
11. Уставный капитал						
12. Паевой капитал						
13. Дополнительный капитал						
14. Резервный капитал						
15. Неоплачиваемый капитал						
16. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)						
17. Чистая прибыль						

1	2	3	4	5	6	7
18. Всего капитала (с.11 + с.12 + с.13 + с.14 + с.15 + с.16 + с.17)						
19. Всего капитала и обязательств (с.10 + с.14)						

Прогноз денежных потоков. Оценка привлекательности инвестиционных проектов для инвесторов (кредиторов) осуществляется на основе прогнозов денежных потоков. Путем сопоставления результатов деятельности компании (притока денежных средств) с ресурсными затратами на ее осуществление (оттоком денежных средств) можно оценить эффективность проекта.

Оценка возврата инвестированных средств должна осуществляться на основе показателя *чистого денежного потока* (нетто кэш-фло).

По видам хозяйственной деятельности в соответствии с международными стандартами учета выделяются следующие виды денежных потоков:

- денежный поток по отдельным хозяйственным операциям;
- денежный поток по инвестиционной деятельности;
- денежный поток по финансовой деятельности.

В тексте бизнес-плана необходимо представить развернутый прогноз положительных и отрицательных потоков по видам деятельности. При его разработке используются данные предыдущих расчетов. Результаты расчетов следует оформить в виде табл. 4.23.

Дисконтирование денежных потоков. Рассчитанные в табл. 4.23 денежные потоки подлежат обязательному дисконтированию, то есть приведению их к стоимости начала деятельности. Результаты дисконтирования денежных потоков необходимо поместить в тексте бизнес-плана в годовом разрезе, используя форму табл. 4.23 с заглавием «Дисконтированные денежные потоки предприятия».

Таблица 4.23

Прогноз движения денежного потока (кэш-фло) предприятия (руб.)

№ п/п	Показатели	Первый год, месяц					Второй год, квартал					Третий год	
		01	02	12	Итого за 1 год	1	2	3	4	Итого за 2 года		
01	<i>Прогноз операционных потоков</i>												
02	Объем продаж (+)												
03	Прочее поступление денежных средств от операционной деятельности (+)												
04	Налог на добавленную стоимость (+)												
05	Акцизный сбор (-)												
06	Другие вычеты из дохода (-)												
06	Чистый операционный доход (+)												
07	Оплата сырьевых ресурсов (-)												
08	Выплата заработной платы (-)												
09	Начисления на заработную плату (-)												
10	Амортизационные отчисления (-)												
11	Прочие операционные расходы												
12	Чистый денежный поток по операционной деятельности (+, -)												
13	<i>Прогноз инвестиционных потоков</i>												
14	Реализация основных средств (+)												
15	Реализация нематериальных активов (+)												
16	Дивиденды, проценты полученные (+)												
17	Приобретение основных средств (-)												
18	Прирост незавершенного строительства (-)												
19	Приобретение нематериальных активов и финансовых инструментов (-)												
19	Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности (+,-)												
20	<i>Прогноз потоков по финансовой деятельности</i>												
21	Увеличение уставного фонда (+)												
22	Дополнительно привлеченные долгосрочные кредиты и займы (+)												
23	Дополнительно привлеченные краткосрочные кредиты и займы (+)												
24	Погашение долгосрочных кредитов и займов (-)												
25	Погашение краткосрочных кредитов и займов (-)												
26	Дивиденды (проценты) уплаченные (-)												
26	Чистый денежный поток по финансовой деятельности (+,-)												
27	Чистый денежный поток по всем видам хозяйственной деятельности (± с. 12 ± с.19 ± с.25)												
28	Баланс наличности на начало периода, на конец периода												

Образец оформления дисконтирования денежных потоков представлен в табл. 4.24.

Таблица 4.24

Дисконтирование денежных потоков по инвестиционному проекту

Плановый период	Будущая стоимость денежного потока, руб.	Дисконтный множитель при ставке (i), коэф.	Настоящая стоимость денежного потока, руб. (2×3)
Первый год			
Второй год			
.....			
n – год			
Итого			

Анализ возможных рисков, страхование и управление рисками – этот раздел, как правило, предназначен: – для крупных проектов с тщательными просчетами риска с использованием специального математического аппарата теории вероятности; – для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных методов.

Здесь не сложность расчетов и пунктуальная точность, а умение заранее предугадать все типы риска, с которыми можно столкнуться, их источники и момент возникновения. Затем следует разработать меры сокращения этих рисков и минимизации вызываемых ими потерь. Природа рисков неоднозначна: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний курсов валют. Вероятность каждого вида риска различна, как и величина наносимого ущерба. Необходимо хотя бы ориентировочно оценить, какие риски для вашего бизнеса наиболее вероятны, во что они могут обойтись и каковы меры их предотвращения.

При оценке рисков используйте ранее рассчитанные показатели запаса финансовой прочности предприятия, обратив особое внимание на динамику этих показателей в перспективе.

Особо учтите возможность возникновения рисков, связанных с задержкой начала деятельности, несвоевременностью открытия финансирования инвестиционного проекта, потерей привлекательности

проекта из-за снижения эффективности деятельности. Все риски, связанные с потерей капитала, необходимо относить к наиболее опасным финансовым рискам. Следует обратить внимание на группы финансовых рисков.

4.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит сущность структуризации бизнес-плана?
2. Перечислите и обоснуйте понимание связи и взаимозависимости разделов бизнес-плана.
3. Какое место в разработке бизнес-плана играет методика TACIS?
4. Раскройте сущность и особенности раздела: резюме; визитная карточка предприятия; сущность проекта.
5. В чем состоят сущность и особенности раздела: маркетинговая стратегия; управление бизнесом; стратегия производства продукции?
6. В чем состоят сущность и особенности раздела: охрана окружающей среды; финансовый план; анализ возможных рисков, страхование и управление рисками?

4.3. Задания и практические упражнения

Задача 1

На основании табл. 4.1 сформируйте матрицу конкурентоспособности продукции, услуги, товаров вашей бизнес-идеи. Выделите не менее 20 ключевых критериев оценки конкурентно-потребительских свойств и параметров вашей продукции, услуги или товара на рынке г. Владивостока (Приморский край). На основании сформированных вами критериев выделите степень весомости (важности) на рынке каждого из них и заполните систематизирующую таблицу.

Матрица конкурентоспособности продукции предприятия

Показатели	Вес критерия
1	
2 ...	
Итого	1,0

Задание 2

Заполните матрицу конкурентоспособности вашей продукции, услуги, товара на рынке по форме, приведенной ниже в таблице. Выделите критерии и расставьте самостоятельно (экспертным методом) баллы по вашему бизнесу и конкурентов исходя из того, что оценка проводится по 5-балльной системе свойств критериев, где 5 – максимальная сила конкурентного преимущества (проявления), а 1 – минимальная. Определите на основании сформированной базы свойств наиболее конкурентные (сильные и слабые) стороны вашего бизнеса (продукта, услуги). Проведите общую оценку конкурентного положения продукта, услуги, рассчитав коэффициент конкурентоспособности.

Матрица конкурентоспособности продукции предприятия

Показатели	Средняя экспертная оценка				Вес критерия	Интегрированный факторный показатель			
	ПРОДУКТ	Конкуренты				ПРОДУКТ	Конкуренты		
		№1	№2	№3			№1	№2	№3
Суммарная оценка:					1,000				
Коэффициент конкурентоспособности									

Тесты для самопроверки

1. Бизнес-план в формате ЕБРР имеет следующую структуру:

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план,

организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

2. Бизнес-план в формате UNIDO имеет следующую структуру:

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

3. Бизнес-план в формате BFM имеет следующую структуру:

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

4. Бизнес-план в формате KPMG имеет следующую структуру:

а) титульный лист, соглашение о конфиденциальности, резюме, описание предприятия, описание проекта, финансовый блок, приложения;

б) описание предприятия, описание идеи, план маркетинга, план производства, структура предприятия, финансовый план, приложения;

в) титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме бизнес-плана, сведения общего характера, маркетинговый план, организационный план, инвестиционный план, производственный план, финансовый план, риски и приложения;

г) резюме, описание продукта или услуги, анализ рынка и отрасли, описание целевых рынков, маркетинговый план, описание структуры и управления, финансовый анализ проекта.

5. Содержание титульного листа:

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

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта; планирование товародвижения; планирование рекламной кампании; планирование сервиса; система маркетингового контроля.

6. Содержание раздела «Резюме»:

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

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

растущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, товародвижения, рекламной кампании, сервиса, система маркетингового контроля.

7. Содержание раздела «Анализ положения дел в отрасли»:

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

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта; планирование товародвижения; планирование рекламной кампании; планирование сервиса; система маркетингового контроля.

8. Содержание раздела «План маркетинга»:

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

б) подробная характеристика направления деятельности предприятия; общая оценка состояния спроса при анализе рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту;

в) динамика продаж в отрасли; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности;

г) программа комплексных рыночных исследований; общий объем и ассортимент реализуемой продукции; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, товародвижения, рекламной кампании, сервиса; система маркетингового контроля.

9. Содержание раздела «Производственный план»:

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

10. Содержание раздела «Организационный план»:

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных

событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

11. Содержание раздела «Финансовый план»:

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

12. Содержание раздела «Оценка рисков»:

а) производственные мощности; описание всего технологического процесса; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость;

б) организационно-правовая форма; организационная структура управления; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия;

в) сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам;

г) перечисляются все возможные проблемы реализации проекта; определяется комплекс предупреждающих мер; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами.

Тема 5. ОЦЕНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

Вопросы для изучения темы

Определение категории «экономический риск». Классификация рисков.

Показатели риска и методы его оценки.

Пути снижения внутренних и внешних предпринимательских рисков.

Основные термины и понятия

Риск	FCA, FAS, FOB
Экономический риск	CFK, CIF, CPT, CIP
Постоянный риск	DAF, DES, DEQ
Статистический риск	Производственный риск
Динамический риск	Финансовый риск
Коммерческий риск	Кредитный риск
Транспортный риск	Предпринимательский риск

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов. – 4-е изд. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практ. пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
3. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. –

5.1. Краткое содержание темы

Ввиду неопределенности и экономической нестабильности степень риска значительно возрастает, и современные условия экономики Российской Федерации здесь не исключение, поскольку проблема усиления рисков весьма актуальна.

В экономической литературе наблюдается неоднозначность в трактовке черт, свойств и элементов риска, в понимании его содержания, соотношения объективных и субъективных сторон. Разнообразие мнений о сущности риска объясняется, в частности, многоаспектностью этого явления, практически полным его игнорированием в существующем хозяйственном законодательстве, недостаточным использованием в реальной экономической практике и управленческой деятельности. Кроме того, риск – это сложное явление, имеющее множество несовпадающих, а иногда противоположных реальных оснований.

Рассмотрим некоторые существующие подходы к пониманию категории «риск».

Происхождение термина «риск» восходит к греческим словам *ridsikon*, *ridsa* – утес, скала. В итальянском языке *risiko* – опасность, угроза; *risicare* – лавировать между скал. Во французском языке *risque* – угроза, рисковать (буквально – объезжать утес, скалу).

В словаре N. Webster «риск» определяется как «опасность, возможность убытка или ущерба». В словаре Ожегова «риск» определяется как «возможность опасности» или «действие наудачу в надежде на счастливый исход». В специальных словарях (философских, экономических и т.д.) понятие риска вообще отсутствует.

Как показывает анализ, в литературе широко распространено суждение о риске как о возможности опасности или неудачи, экономическая литература здесь не исключение. В книге «Финансовый менеджмент» дается следующее определение:

Риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Невозможно, конечно, учесть все рискованные факторы, но вполне реально выделить главные из них по результатам воздействия на тот или иной вид предпринимательской деятельности.

Риск составляет объективно неминуемое явление вероятностного характера, сопутствующее принятию любого хозяйственного решения в силу свойства неопределенности (неизбежная характеристика условий хозяйствования).

В экономической литературе часто не видят различий между понятиями «риск» и «неопределенность». Их следует разграничивать. В действительности первое характеризует такую ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно, а второе – когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно. В реальной ситуации решение, принимаемое предпринимателем, почти всегда сопряжено с риском, который обусловлен наличием ряда непредвиденных факторов неопределенности.

Следует заметить, что предприниматель вправе частично переложить риск на других субъектов экономики, но полностью избежать его он не может. Справедливо считается: кто не рискует, тот не выигрывает. Иными словами, для получения экономической прибыли предприниматель должен осознанно пойти на принятие рискованного решения.

Предпринимательский риск – это ситуация, при которой предприниматель, реализующий услуги (товары, производство), может недополучить полностью или частично ожидаемый результат.

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределенностью экономической конъюнктуры, которая вытекает из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги, факторы производства, из многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и т.д.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой, на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках возможностей, которые вытекают из законодательных актов. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступа к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

Наличие предпринимательского риска – это, по сути дела, обратная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, следовательно, по мере развития рыночных отношений в нашей стране возрастут неопределенность и предпринимательский риск.

Устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. Риск присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью его экономической жизни. До сих пор мы обращали внимание только на объективную сторону предпринимательского риска. Действительно, риск связан с реальными процессами в экономике. Объективность риска связана с наличием факторов, существование которых в конечном счете не зависит от действия предпринимателей.

Восприятие риска зависит от каждого конкретного человека с его характером, складом ума, психологическими особенностями, уровнем знаний в области его деятельности. Для одного предпринимателя данная величина риска может быть приемлемой, тогда как для другого – наоборот.

Понятие «ситуация» можно определить как сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Объективные и субъективные причины риска

Если существует возможность количественно и качественно определить степень вероятности появления того или иного варианта, то это и будет ситуация риска.

Отсюда вытекает, что рисковая ситуация связана со статистическими процессами и ей сопутствуют три одновременных условия:

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора альтернативы (при этом следует иметь в виду, что отказ от выбора также является разновидностью выбора);
- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Следует отметить, что ситуация риска качественно отличается от ситуации неопределенности.

Ситуация неопределенности характеризуется тем, что вероятность наступления результатов решений или событий в принципе не устанавливается.

Таким образом, ситуацию риска можно охарактеризовать как разновидность неопределенной, когда наступление событий вероятно и может быть определено, то есть в этом случае объективно существует возможность оценить вероятность событий, предположительно возникающих в результате совместной деятельности партнеров по производству, контрдействий конкурентов или противника, влияния природной среды на развитие экономики, внедрения научно-технических достижений и т.д.

Можно выделить несколько модификаций риска:

– субъект, делающий выбор из нескольких альтернатив, имеет в распоряжении объективные вероятности получения предполагаемого результата, основывающиеся, например, на проведенных статистических исследованиях;

– вероятности наступления ожидаемого результата могут быть получены на основе субъективных оценок, т.е. субъект имеет дело с субъективными вероятностями;

– субъект в процессе выбора и реализации альтернативы располагает как объективными, так и субъективными вероятностями.

Для того чтобы снять рисковую ситуацию, субъект делает выбор и стремится реализовать его. Этот процесс находит свое выражение в понятии «риск», который существует как на стадии выбора решения (плана действий), так и на стадии его реализации.

И в том и в другом случае риск представляют моделью снятия субъектом неопределенности, способом практического разрешения противоречия при неясном (альтернативном) развитии противоположных тенденций в конкретных обстоятельствах.

Таким образом, категорию «риск» можно определить как опасность потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов.

Под экономическим риском понимается риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, направленных на получение прибыли и связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Сущность экономического риска

Содержание риска как экономической категории обуславливает его основные функции, выполняемые в процессе предпринимательской деятельности: инновационная; регулятивная; защитная; аналитическая (рис. 5.3).

Инновационная функция риска стимулирует поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. Рисковые решения, рискованный тип хозяйствования приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. В первом случае, способность рисковать – один из путей успешной деятельности. Однако риск может стать проявлением авантюризма, субъекти-

визма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития явления. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора.

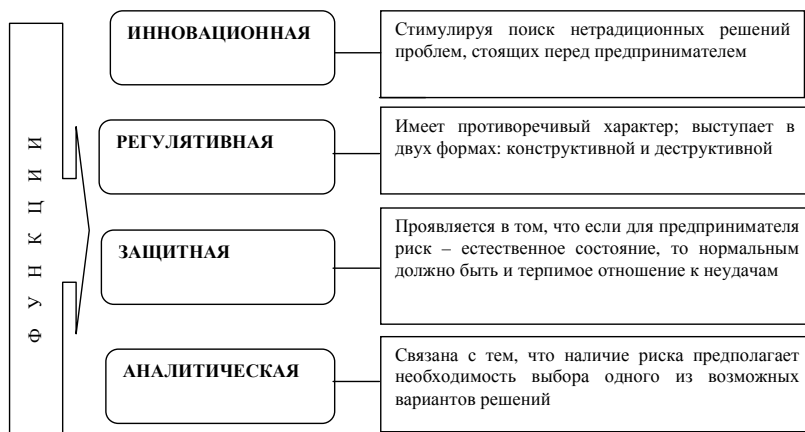


Рис. 5.3. Основные функции риска

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск – естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам нужна специальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие наказание и стимулирующие оправданный риск.

Аналитическая функция риска связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решения, в связи с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные (прибыльные) и наименее рискованные.

Сложность классификации рисков заключается в их многообразии. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены все без исключения организации, но наряду с общими есть специфические виды риска, связанные с хозяйственной деятельностью; риск, связанный с личностью предпринимателя, риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды (рис. 5.4).

Выделяют две групп рисков: статистические (простые) и динамические (спекулятивные).

Статистические риски всегда несут в себе потери. В зависимости от причины потерь выделяют следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного воздействия на активы фирмы стихийных бедствий;
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для предпринимательской фирмы;
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц.

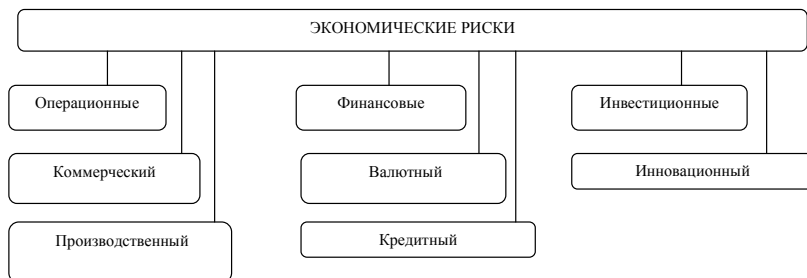


Рис. 5.4. Виды рисков

Динамический риск несет в себе либо потери, либо прибыль, является трудным для управления. К данному виду относят различные политические, экономические и отраслевые риски.

Особое внимание при рассмотрении вопросов рисков в контексте предпринимательства и бизнес-планирования в целом привлекает коммерческий риск.

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Основные причины коммерческого риска:

- снижение объемов реализации вследствие падения спроса (потребности) на товар, реализуемый предприятием, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает

расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);

- потери товара;
- потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предприятия.

Коммерческий риск включает в себя риски, связанные с:

- реализацией товара (услуг) на рынке;
- транспортировкой товара (транспортный);
- приемкой товара (услуг) покупателем;
- платежеспособностью покупателя;
- форс-мажорными обстоятельствами.

Транспортный риск – это риск, возникающий в процессе транспортировки товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. В настоящее время транспортные риски классифицируются по степени и по ответственности в четырех группах: E, F, C, D.

Группа E включает ситуацию, когда поставщик (продавец) держит товар на собственных складах (Ex Works). Риск принимает на себя поставщик до момента принятия товара покупателем. Риск транспортировки от помещения продавца до конечного пункта уже принимается покупателем.

Группа F содержит три конкретные ситуации передачи ответственности и рисков:

- FCA означает, что риск и ответственность продавца переносятся на покупателя в момент передачи товара в условленном месте;
- FAS означает, что ответственность и риск за товар переходят от поставщика к покупателю в определенном договором порту;
- FOB означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

Группа C включает ситуации, когда экспортер, продавец заключают с покупателем договор на транспортировку, но не принимают на себя никакого риска. Это следующие конкретные ситуации:

- C&F – продавец оплачивает стоимость транспортировки до порта прибытия, но риск и ответственность за сохранность товара и дополнительные затраты берет на себя покупатель;
- CIF – кроме обязанностей, как в случае C&F, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;

- СРТ – продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (обычно какой-то промежуточный пункт транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;

- СІР – риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но, кроме того, продавец обеспечивает и оплачивает стоимость страховки товара.

Последняя группа D означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. К этой группе относятся следующие конкретные ситуации:

- DAF – продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы, а далее риски принимает на себя покупатель;

- DES – передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна;

- DEQ – передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт.

Производственный риск – это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоем или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т.п.

К основным причинам производственного риска относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию (услугу) в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, повышением спроса;

- увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;

- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо выплат более высокого, чем было запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;

- увеличение налоговых платежей и других отчислений предприятия;

- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;

- физический и моральный износ оборудования.

Финансовый риск – это риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

Одним из важнейших видов рисков деятельности предприятия в условиях рыночной экономики является кредитный риск. Он связан с возможностью невыполнения предприятием своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности предприятия внешнего займа. Следовательно, кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами; поставщиками и посредниками.

Разнообразие видов кредитных операций предопределяет особенности и причины возникновения кредитного риска:

- недобросовестность заемщика, получившего кредит;
- ухудшение конкурентного положения конкретного предприятия, получившего коммерческий или банковский кредит;
- неблагоприятная экономическая конъюнктура;
- некомпетентность руководства предприятия и т.д.

Любая финансовая деятельность является рискованной. Многие финансовые отношения строятся в условиях неопределенности, когда необходимо выбирать направление действий из нескольких вариантов, осуществление которых сложно предсказать. Хозяйственная среда становится все более рыночной, вносит в хозяйственную деятельность дополнительные элементы неопределенности, расширяет зоны рискованных ситуаций. Отсюда и появляются условия неопределенности, т.е. неясности и неуверенности в получении ожидаемого конечного результата.

Значительный рост убыточных предприятий позволяет сделать вывод о том, что без оценки фактора неопределенности финансовых отношений в хозяйственной деятельности не обойтись, без этого сложно получить адекватные реальным условиям результаты деятельности.

Кредитный риск – вероятность того, что партнеры (участники контракта) окажутся не в состоянии выполнить договорные обязательства как в целом, так и по отдельным позициям. Уменьшить воздействие данного риска можно путем обсуждения контракта на предварительном этапе анализа возможных выгод и потерь от его заключения.

Таким образом, финансовые отношения всегда сопряжены с неопределенностью экономической конъюнктуры, которые вытекают из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги, факторы производства, из многовариантных сфер предложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и др.

В экономической литературе по теории бизнеса и предпринимательства часто можно встретить термины «высокий риск» и «слабый риск». В данном случае речь идет о различных уровнях риска, который зависит от отношения масштаба ожидаемых потерь к объему имущества предприятия, а также от вероятности наступления этих потерь (табл. 5.1). Уровень, вероятность и масштаб ожидаемых потерь является поисковой основой в оценке риска и отнесении его к той или иной области.

Таблица 5.1

Шкала уровней риска

Область риска	Уровень риска	Вероятность наступления потерь	Масштаб ожидаемых потерь, %
нормальный	минимальный	0–0,1	0–25
	малый	0,1–0,3	
	средний	0,3–0,4	
высокий		0,4–0,6	25–0
максимальный		0,6–0,8	50–75
критический		0,8–1,0	75–100

Таким образом, если при оценке риска предпринимательской деятельности удастся построить не всю кривую вероятностей риска, а только установить характерные точки: вероятность нулевых потерь, наиболее вероятный уровень риска и вероятности допустимой критической, катастрофической потери, задачу оценки можно считать успешно решенной. Значения этих показателей, в принципе, достаточно, чтобы в подавляющем большинстве случаев идти с открытыми глазами на обоснованный риск.

В числе прикладных способов оценки риска выделим статистический, экспертный, расчетно-аналитический.

Суть статистического способа состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливается частота появления определенных уровней потерь.

Если статистический массив достаточно богат и представительен, то частоту возникновения данного уровня потерь можно в первом приближении приравнять к вероятности их возникновения и на этой основе построить кривую вероятностей потерь, которая и есть искомая кривая риска.

Отметим одно важное обстоятельство. Определяя частоту возникновения некоторого уровня потерь путем деления числа соответствующих случаев на их общее число, следует включать в общее число случаев и те предпринимательские сделки, в которых потерь не было, а имел место выигрыш, т.е. превышение расчетной прибыли. Иначе показатели вероятностей потерь и угрозы риска окажутся завышенными.

Экспертный способ, известный под названием *метод экспертных оценок*, применительно к предпринимательскому риску может быть реализован путем обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов. Желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определенных уровней потерь, по которым затем можно было бы найти средние значения экспертных оценок и с их помощью построить кривую распределения вероятностей.

Можно даже ограничиться получением экспертных оценок, вероятностей возникновения определенного уровня потерь в четырех характерных точках, т.е. установить экспертным образом показатели наиболее вероятных, допустимых, критических и катастрофических потерь, имея в виду как их уровни, так и вероятности.

По этим четырем характерным точкам несложно воспроизвести ориентировочно всю кривую распределения вероятностей потерь. Конечно, при небольшом массиве экспертных оценок график частот недостаточно представительен, а кривую вероятностей исходя из такого графика можно построить лишь сугубо приблизительно. Но все же определенное представление о риске и характеризующих его показателях можно получить, а это уже значительно лучше, чем не знать ничего.

Расчетно-аналитический способ построения кривой распределения вероятностей потерь и оценки на этой основе показателей предпринимательского риска базируется на теоретических представлениях. К сожалению, прикладная теория риска хорошо разработана только применительно к страховому и игровому риску. Элементы теории игр обычно применимы ко всем видам предпринимательского риска, но прикладные математические методы оценочных расчетов производственного, коммерческого, финансового риска на основе теории игр пока не созданы.

Кроме предложенных методов определения степени риска, в практике деятельности предпринимателей часто используются следующие способы его оценки.

В ряде случаев мера риска (как степень ожидаемой неудачи при неуспехе в процессе достижения цели) определяется через соотношение вероятности неуспеха и степени неблагоприятных последствий, которые могут наступить в этом случае.

Степень риска иногда определяется как произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что ущерб произойдет. В связи с установлением взаимосвязи между величиной риска выбираемого решения, а также возможным ущербом, наносимым этим решением, и очевидностью, с которой ущерб причиняется, предполагается, что наилучшим является решение с минимальным риском. Другими словами, подвергаясь минимальному риску, человек в данной ситуации поступает оптимально.

Для выбора решения с минимальным риском предлагается использовать функцию риска (1) [3]:

$$H = Ap^1 + (A + B)p^2, \quad (5.1)$$

где H – риск; A и B – ущерб от выбираемых решений; p^1, p^2 – степень уверенности, что произойдут ошибки при принятии этих решений.

Учет риска и оценка его степени определяются в зависимости от характера продукции, которую предполагается получить в результате реализации других факторов. Каждый из них может быть определен по таблице, помогающей вычислить вероятность успеха проектов.

В ряде случаев для определения степени риска и выбора оптимальных решений применяется методика «дерево решений», предполагающая графическое построение различных вариантов, которые могут быть приняты. По «ветвям дерева» соотносят субъективные и объективные оценки данных событий (экспертные оценки, размеры потерь и доходов и т.д.). Следуя вдоль построенных «ветвей дерева», используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый вариант пути. Это позволяет достаточно обоснованно подойти к определению степени риска и выбору оптимального решения. Риск определяется как сумма ущерба, нанесенного вследствие неверного решения, и расходов, связанных с реализацией данного решения.

Высокая степень риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения. В практике управления проектами применяют следующие способы снижения риска:

- диверсификацию;
- распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);

- страхование;
- хеджирование;
- резервирование средств;
- покрытие непредвиденных расходов.

Рассмотрим каждый из перечисленных способов снижения риска.

Под **диверсификацией** понимается инвестирование финансовых средств в более чем один вид активов, т.е. это процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой.

Фирма в своей хозяйственной деятельности, предвидя падение спроса или заказов на основной вид работ, готовит запасные фронты работ или переориентирует производство на выпуск другой продукции.

Применение фирмой диверсифицированного портфельного подхода на рынке ценных бумаг (комбинация разнообразных ценных бумаг) позволяет максимально снизить вероятность недополучения дохода. Диверсификация предусматривает два основных способа управления рисками – активный и пассивный.

Активное управление представляет собой составление прогноза размера возможных доходов по основной хозяйственной деятельности от реализации нескольких инвестиционных проектов.

Активная тактика фирмы по продвижению продукции предполагает, с одной стороны, пристальное отслеживание, изучение и реализацию наиболее эффективных инвестиционных проектов, захват значительной доли рынка со специализацией по однородному выпуску продукции, а с другой – максимально быструю переориентацию одного вида работ на другой, включая возможную передислокацию на другую территорию, рынок.

Пассивное управление предусматривает создание неизменного рынка товаров с определенным уровнем риска и стабильное удерживание своих позиций в отрасли. Пассивное управление характеризуется низким оборотом, минимальным уровнем концентрации объемов работ.

Распределение риска между участниками проекта. Обычная практика распределения риска заключается в том, чтобы сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски. Однако часто бывает так, что именно этот партнер недостаточно крепок в финансовом отношении, чтобы преодолеть последствия действия рисков.

Фирмы-консультанты, поставщики оборудования и даже большинство подрядчиков имеют ограниченные средства для компенса-

ции риска, которые они могут использовать, не подвергая опасности свое существование.

Распределение риска реализуется при разработке финансового плана и контрактных документов.

Как и анализ риска, его распределение между участниками проекта может быть качественным и количественным.

Качественное распределение риска подразумевает, что участники проекта принимают ряд решений, которые либо расширяют, либо сужают диапазон потенциальных инвесторов. Чем большую степень риска участники намереваются возложить на инвесторов, тем труднее участникам проекта привлечь к финансированию проекта опытных инвесторов.

Поэтому участникам проекта рекомендуется при ведении переговоров проявлять максимальную гибкость в вопросе о том, какую долю риска они согласны на себя принять. Желание обсудить вопрос о принятии на себя участниками проекта большей доли риска может убедить опытных инвесторов снизить свои требования.

Страхование. Страхование риска представляет собой передачу определенных рисков страховой компании.

Могут быть применены два основных способа страхования: имущественное страхование и страхование от несчастных случаев. Имущественное страхование может иметь следующие формы:

- страхование риска подрядного строительства;
- страхование морских грузов;
- страхование оборудования, принадлежащего подрядчику;

Страхование от несчастных случаев включает:

- страхование общей гражданской ответственности;
- страхование профессиональной ответственности.

Страхование охватывает все риски, включая форс-мажорные обстоятельства, и распространяется на перемещение товаров со склада грузоотправителя до склада грузополучателя. Иными словами, каждая отправка груза страхуется применительно ко всему процессу ее перемещения, включая наземную транспортировку в порт отгрузки и из порта выгрузки.

Страхование оборудования, принадлежащего подрядчику, широко используется подрядчиками и субподрядчиками, когда в своей деятельности они применяют большое количество принадлежащего им оборудования с высокой восстановительной стоимостью.

Эта форма страхования обычно распространяется также на арендуемое оборудование. Кроме того, она часто применяется для защиты от последствий физического повреждения транспортных средств.

Страхование общей гражданской ответственности является формой страхования от несчастных случаев и имеет целью защитить

генерального подрядчика в случае, если в результате его деятельности третья сторона потерпит телесные повреждения, личный ущерб или повреждение имущества. Страхование профессиональной ответственности осуществляется только в том случае, когда генеральный подрядчик несет ответственность за подготовку архитектурной или технической части проекта, управление проектом, оказание других профессиональных услуг по проекту.

Хеджирование. Для осуществления разных методов страхования валютного и процентного рисков в банковской, биржевой и коммерческой практике используется хеджирование (от англ. hedge – оградить).

Хеджирование – это процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое.

Сделки, предметом которых является поставка актива, в будущем называются срочными. Сделки, имеющие своей целью немедленную поставку актива, называются слоговыми (кассовыми). Первое лицо называют *хеджером*, второе – *спекулянтом*. На срочном рынке присутствует и третий участник – *арбитражер*.

Арбитражер – это лицо, извлекающее прибыль за счет одновременной купли-продажи одного и того же актива на разных рынках, если на них наблюдаются разные цены. Контракт, который служит для страховки от рисков изменения курсов (цен), называется «хедж».

Хеджирование способно оградить хеджера от потерь, но в то же время лишает его возможности воспользоваться благоприятным развитием конъюнктуры. Хеджирование осуществляется с помощью заключения срочных контрактов: форвардных, фьючерсных и опционных.

Форвардный контракт – соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается вне биржи и обязательно для исполнения.

Фьючерсный контракт – соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается на бирже, а его исполнение гарантируется расчетной палатой биржи.

Опционный контракт – соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается как на бирже, так и вне биржи и предоставляет право одной из сторон исполнить контракт или отказаться от его исполнения.

Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов. Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой один из способов управления рисками, предусматривающий установление соотношения между потенциальными

рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

Основной проблемой при создании резерва на покрытие непредвиденных расходов является оценка потенциальных последствий рисков.

При определении суммы резерва на покрытие непредвиденных расходов необходимо учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта, на котором проводилась эта оценка.

Таким образом, главные факторы, определяющие уровень рискованности деятельности, во многом неблагоприятно сказывающиеся на результатах предпринимательской активности основной массы бизнесменов (особенно честно занимающихся своим делом), называются внешними факторами (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Факторы, определяющие уровень риска

Внешние факторы		Внутренние факторы	
Факторы прямого действия	Факторы косвенного действия	Объективные	Субъективные
<ul style="list-style-type: none"> – нестабильность, противоречивость законодательства; – непредвиденные действия государственных органов; – нестабильность экономической (финансовой, налоговой, внешнеэкономической и иной) политики; – непредвиденное изменение конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка; – непредвиденные действия конкурентов; – коррупция, рэкет; – революционные скачки в НТП; – непредвиденные изменения во взаимоотношениях с хозяйственными партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабильность политических условий; – нестабильность социальных условий; – непредвиденные изменения экономической обстановки в регионе; – непредвиденные изменения в отрасли предпринимательской деятельности; – непредвиденные изменения в международной обстановке; – стихийные силы и климат; – непредвиденные изменения экономической обстановки в регионе 	<ul style="list-style-type: none"> – непредвиденные изменения в процессе производства (выход из строя техники, ее моральное старение); – разработка, внедрение новых технологий, способ организации труда и т.д.; – стихийные воздействия локального характера; – непредвиденные изменения во внутрихозяйственных отношениях; – недостаток бизнес-информации в фирме; – отсутствие службы маркетинга; – финансовые проблемы внутри фирмы; – отсутствие механизма мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> – низкое качество управленческих, рабочих кадров и специалистов; – низкий уровень компетентности управленческих и иных служб; – несоблюдение договоров со стороны руководства фирмы; – отсутствие у персонала способности к риску; – ошибки в принятии решения; – ошибки при реализации рискованных решений; – смерть, болезнь ведущих сотрудников

Среди внутренних факторов риска можно выделить основные: некомпетентность, отсутствие опыта, знаний и оперативной деловой активности, авантюризм, чрезмерная доверчивость в отношении с партнерами, стремление к сиюминутной выгоде в ущерб развитию и т.д.

5.2. Вопросы для обсуждения

1. Каковы сущность и место в современной экономике риска как категории, явления и условия развития бизнеса?

2. Обоснуйте понимание связи риска, неопределенности, выбора и страха?

3. Какое место при разработке бизнес-плана играет риск и какие особенности исходя из его составляющих элементов можно выделить?

4. В чем состоят сущность и особенности экономических рисков?

5. Насколько актуально сегодня и почему изучается коммерческий риск в реализации управленческих решений?

6. Прокомментируйте правовую основу регулирования риска в Российской Федерации.

7. Какие способы оценки риска предпринимательской деятельности вы знаете? Прокомментируйте их.

8. На ваш взгляд, какой сегодня оптимальный способ минимизации негативного влияния риска в предпринимательской среде?

5.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Компания планирует открытие нового бизнес-центра в городе, используя опыт экспертов, был установлен список максимально возможных простых рисков по проекту и произведена их соответствующая оценка (экспертный метод). На основании таблицы:

1) сгруппируйте риски в соответствии с их видовой классификацией;

2) все оценки экспертов проверьте на противоречивость;

3) рассчитайте вероятность по простым рискам в группах;

4) определите приоритет рисков в каждой группе;

5) найдите вес в группе каждого риска и определите по ним балл;

6) сделайте общий вывод по наступлению рисков на основании расчетов в целом и по соответствующим группам;

7) определите, какая группа имеет наибольший суммарный балл в опасности наступления риска.

Таблица

Расчетная ведомость риска по бизнес-плану

№ п/п	Простые риски	Эксперт			Вероятность	Приоритет	Вес	Балл
		1-й	2-й	3-й				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Близость населенного пункта	0	0	100				
2	Неустойчивость спроса	25	50	0				
3	Снижение цен конкурентами	25	0	25				
4	Рост налогов	50	50	25				
5	Неплатежеспособность потребителей бизнес-центра	100	75	75				
6	Недостаточный уровень зарплаты работников бизнес-центра	25	75	50				
7	Рост цен на товары, сырье, материалы, перевозки	100	0	25				
8	Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	25	50	25				
9	Новизна технологии продаж бизнес-центра	50	50	50				
10	Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	25	50	75				
11	Квалификация кадров бизнес-центра	50	25	50				

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Вредность производственно-торговой деятельности	0	25	25				
13	Складирование отходов деятельности бизнес-центра	50	75	50				
14	Нестабильность качества товаров, сырья и материалов	25	25	50				
15	Недостаточная надежность технологии	0	100	25				
16	Отсутствие резерва мощности в складских помещениях	100	0	0				
17	Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	25	25	25				
18	Угроза забастовки	0	25	75				
19	Негативное отношение местных властей к бизнесу	0	100	0				
20	Социальная инфраструктура проекта	25	25	50				

Тесты для самопроверки

1. Понятие экономический риск возникает:

- а) во всех видах предпринимательской деятельности;
- б) коммерческой деятельности;
- в) производственной активности;
- г) банковской деятельности.

2. Вероятность потерь или неполучения прибыли руководством в краткосрочном периоде – это:

- а) расходы обращения;
- б) рискованная ситуация;

- в) неопределенность;
- г) альтернативность варианта решения.

3. *Рисковой ситуации не принадлежит:*

- а) случайный характер события;
- б) наличие альтернативных решений;
- в) наличие бизнес-плана;
- г) вероятность возникновения убытков.

4. *Основа риска в неопределенности внешнего окружения предприятия относится к:*

- а) субъективной;
- б) объективной;
- в) классической;
- г) неоклассической.

5. *Информированность, опыт, квалификация и деловые качества определяют:*

- а) степень влияния внешнего окружения предприятия;
- б) классическую основу управления риском;
- в) субъективную основу риска;
- г) объективную основу риска.

6. *Функция стимулирования поиска новых или нетрадиционных подходов в решении существующих или прогнозных проблем:*

- а) инновационная;
- б) регулятивная;
- в) аналитическая;
- г) защитная.

7. *Риск реализуется в следующих функциях:*

- а) общей, частной, специфической;
- б) инновационной, регулятивной, защитной, аналитической;
- в) социальной, экономической, политической;
- г) информативной, инновационной.

8. *Функция, включающая способность рисковать как один из путей успешной деятельности:*

- а) инновационная;
- б) регулятивная;
- в) аналитическая;
- г) защитная.

9. Риск, связанный с производством нового товара и вероятностью потерь при вложении средств в проект, соответствует:

- а) инновационному;
- б) техническому;
- в) отраслевому;
- г) производственному.

10. Риск, связанный с валютой, ценными бумагами или денежными средствами, это свидетельство:

- а) финансового риска;
- б) отраслевого риска;
- в) инновационного риска;
- г) коммерческого риска.

11. Риск, связанный с потерями от стихийного бедствия, потерями в результате преступных действий и неблагоприятного законодательства, называется:

- а) динамическим;
- б) статистическим;
- в) риском, связанным с хозяйственной деятельностью;
- г) риском, связанным с личностью.

12. Управление рисками включает:

- а) действия по определению приемлемого уровня риска для фирмы и направлений снижения действий риска, которые для фирмы недопустимы;
- б) особый вид деятельности, направленный на смягчение влияния риска на конечные результаты деятельности фирмы;
- в) методический инструментарий оценки и учета риска;
- г) риск, связанный с управлением качествами руководителя.

13. Определите ложную функцию риска:

- а) инновационная;
- б) регулятивная;
- в) защитная;
- г) стимулирующая.

14. Деструктивная и конструктивная формы присущи функции:

- а) регулятивной;
- б) инновационной;
- в) аналитической;
- г) ревизионной.

15. Риск, связанный с организацией производства, называется:

- а) коммерческим;
- б) политическим;
- в) отраслевым;
- г) производственным.

16. Определите понятие «политика риска»:

- а) установление количественных и качественных величин или степени риска;
- б) риск, который может принять на себя предприятие;
- в) действия, цель которых снизить достоверность ошибочного решения;
- г) совокупность знаний в области теории управления предприятием, математики, страхования.

17. Риск, связанный с реализацией продукции, товаров или услуг:

- а) политический;
- б) производственный;
- в) коммерческий;
- г) финансовый.

18. Коэффициент вариации рассчитывается по формуле:

- а) $\frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100$;
- б) $\frac{x}{\bar{x}} \times 100$;
- в) $\frac{\bar{x}}{\sigma} \times 100$;
- г) $\frac{\sigma}{\bar{x}} \times f$.

19. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается:

- а) $\sqrt{\sum(x-\bar{x})^2} \times f$;
- б) $\sqrt{\sum(x+\bar{x})^2} \times f$;
- в) $\sqrt{\sum(x-\bar{x})} \times f^2$;
- г) $\sqrt{(x-\bar{x})^2} \times f$.

20. Расчетно-аналитический метод оценки риска подразделяется на:

- а) анализ чувствительности модели, анализ величины относительных рисков, анализ ключевых факторов;

- б) метод «Монте-Карло», метод математического моделирования;
- в) анализ основных показателей, анализ рассчитанных значений показателей;
- г) анализ чувствительности модели, метод сценариев, метод «Монте-Карло».

21. Процесс управления риском включает следующие этапы:

- а) выявление предвиденного риска, оценка средств управления риском;
- б) оценка риска, анализ, принятие средств минимизации рисков, оценка реализации;
- в) мониторинг риска, оценка рисков, выбор средств управления риском, применение средств минимизации действия риска, оценка результатов;
- г) выбор средств управления рисками, мониторинг риска, реализация средств, оценка результатов.

Тема 6. ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Вопросы для изучения темы

Методика оценки бизнес-планов:
Маркетинговый анализ
Техническая оценка
Финансовая оценка

Основные термины и понятия

Предварительная экспертная оценка
Маркетинговый анализ
Техническая оценка
Финансовая оценка
Институциональный анализ

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов. – 4-е изд. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практ. пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
4. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411352>].

6.1. Краткое содержание темы

Общеизвестно, что профессионально сформированный, основанный на грамотных расчётах бизнес-план представляет собой залог успеха в бизнесе и способ формирования долгосрочной стратегии субъекта предпринимательства в области хозяйственной деятельности. Однако множество научных публикаций заставляет связать низкий уровень эффективности инвестиционной деятельности в России с несовершенством инструментария оценки эффективности инвестиционных проектов, в том числе, их краткого резюме – бизнес-планов.

Как отмечает В.А. Баринов, даже имеющиеся на сегодняшний день инструменты для оценки эффективности бизнес-планов не применяются в полной мере, невзирая на то, что российская школа бизнеса уделяет значительное внимание этой проблеме.

Сегодня в России преобладает многовекторный вероятностный характер экономического развития, действие в российской экономике множества случайных факторов предопределяет существенные риски реализации бизнес-планов. При таких обстоятельствах значение для инвесторов, кредиторов, владельцев бизнеса и других заинтересованных лиц качественного анализа эффективности бизнес-плана невозможно переоценить. На рисунке 6.1 представлен алгоритм оценки эффективности бизнес-планирования.



Рис. 6.1. Алгоритм оценки эффективности бизнес-планирования

Прежде чем комментировать сущность алгоритма оценки эффективности бизнес-планирования, необходимо определить полномочия и уровень ответственности специалистов при разработке тех или иных аспектов бизнес-плана.

В таблице 6.1 представлена комбинация действий и уровней ответственности персонала предприятия при формировании бизнес-плана. При осуществлении оценки **эффективности бизнес-плана** данную комбинацию следует рассматривать в качестве структурированной системы, указывающей на источники получения детализированной информации по проекту.

Таблица 6.1

Уровни ответственности персонала предприятия при формировании бизнес-плана

Полномочия	Уровень ответственности
1	2
Руководитель группы по разработке бизнес-плана	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие бизнес-плана внутренней регламентирующей документации; – исполнение сроков разработки бизнес-плана; – определение достаточности запрашиваемой информации
Технический специалист	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление общей информации об отрасли и запуске-мом продукте; – определение достоверности анализов и прогнозов развития отрасли; – осуществление экспертной оценки информации, специфичной для отрасли, продукта; – определение фаз, связанных с разработкой, производством, внедрением, обслуживанием, эксплуатацией
Специалист по инвестиционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – организация профессиональных расчетов инвестиционных показателей; – осуществление оценки рисков; – выдача предложений по управлению рисками; – формирование инвестиционных моделей
Финансист	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление информации об обеспечении бизнес-плана финансированием; – выбор целесообразных форм финансирования; – процедуры согласования финансирования с правовыми аспектами проекта; – проработка вопросов, связанных с оптимизацией налогообложения

1	2
Юрист	<ul style="list-style-type: none"> – анализ соответствия бизнес-плана действующему законодательству; – проработка вопросов, связанных с оптимизацией налогообложения
HR-, PR-, GR-, IR-специалисты	<ul style="list-style-type: none"> – HR-менеджер – предоставление информации о наличии и качественном составе человеческих ресурсов; – PR-менеджер – осуществление PR-обеспечения, оценки изменения стоимости бренда; – GR-менеджер – предоставление информации о наличии GR-ресурсов; – IR-менеджер – действия по управлению отношениями с со инвесторами
Маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> – определение уровня цен на материалы и готовые изделия; – проведение анализа отрасли, конкурентной среды, поставщиков, поведения клиентов

Определив полномочия и уровень ответственности за предоставление детализированной информации, перейдем к описанию общей последовательности оценки **эффективности бизнес-плана**. В случае реализации бизнес-плана как обособленного документа индивидуального предпринимателя, разработанного для целей самореализации разработчика, все первоначальные уровни ответственности и полномочия будут сконцентрированы в одном лице.

Как демонстрирует рис. 6.1, эффективность анализа определяется следующими этапами:

- предварительной экспертной оценкой;
- маркетинговым анализом;
- технической оценкой;
- финансовой оценкой;
- институциональным анализом;
- оценкой рисков.

Осуществление предварительной экспертной оценки бизнес-плана – это этап, на котором осуществляется проверка изложенной в бизнес-плане оценки состояния отрасли экономики (первый параметр оценки), к которой относятся организация, представившая бизнес-план, и положения организации в пределах отрасли (второй параметр оценки).

С учетом классификации Всемирной организации здравоохранения адаптируем человеческие признаки возрастного градирования на уровень отрасли. Оценка состояния отрасли экономики осуществляется на основании уровня развития отрасли и её места нахождения на стадиях жизненного цикла:

– отрасль «Юная» (до 3 лет) – стремительный рост, непредсказуемое поведение;

– отрасль «Молодая» (с 3 до 16 лет) – умеренный рост, импульсивное поведение;

– отрасль «Зрелая» (с 17 до 60 лет) – стабильный рост, устойчиво-агрессивное поведение игроков в отрасли;

– отрасль «Стареющая» (от 60 до 100 лет) – замедленный рост, консервативное поведение;

– отрасль «Долгожитель» (старше 100 лет) – адаптивное состояние, реже рост, одиозное поведение с ярковыраженным центром монопольного положения и государственной поддержкой.

Второй параметр предполагает оценку конкурентоспособности организации в пределах отрасли путём отнесения её к одному из следующих положений:

– доминантному;

– сильному;

– благоприятному;

– нестабильному;

– слабому;

– нежизнеспособному.

При сопоставлении полученных параметров формируется матрица жизненных циклов организации (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Матрица жизненных циклов организации

Состояние отрасли/оценка конкурентоспособности	«Юная»	«Молодая»	«Зрелая»	«Стареющая»	«Долгожитель»
Доминантное					
Сильное					
Благоприятное					
Нестабильное					
Слабое					
Нежизнеспособное					

Проекты из числа перспективных будут находиться в верхних графах матрицы с левой стороны. При нахождении внизу справа – проект неудачен.

Маркетинговый анализ – анализ состояния маркетинговой внешней среды с обособляемым вниманием на рынок сбыта, состояния продукта или услуги систем продвижения на рынке. Цель анализа коммерческой состоятельности бизнес-плана состоит в исследовании вопросов:

- будет ли организация в состоянии продать продукт, предусмотренный анализируемым бизнес-планом?
- получит ли предприятие от реализации продукта достаточный объем прибыли?
- совместим ли проект с внутренней и внешней политикой государства?

При отрицательном ответе хотя бы на один из этих вопросов бизнес-план подлежит отклонению.

Техническая оценка эффективности бизнес-плана. На данном этапе определяется корректность сделанных в бизнес-плане выводов по:

- вопросам применения технологии, подходящей для реализации проекта;
- вопросам анализа региональных условий, в том числе в аспекте цены и доступности материалов, энергетики, трудовых ресурсов.

Финансовая оценка эффективности бизнес-плана представляет собой реализацию общего алгоритма осуществления финансового анализа бизнес-плана, это настоящая школа бизнеса:

- оценка финансового положения организации в течение 3–5 предшествующих лет работы организации;
- оценка окупаемости проекта.

Для финансовой характеристики проектов необходимо рассчитать различные показатели: рентабельности, оценки эффективности инвестиций, покрытия и ликвидности. Наиболее важные для бизнеса показатели эффективности представлены в табл. 6.3. Их оценку следует осуществлять по годам.

Таблица 6.3

**Оценочные финансовые показатели эффективности
бизнес-плана**

№ п/п	Показатели	Содержание	Расчет	Условные обозначения
1	2	3	4	5
Показатели эффективности инвестиций				
1	Период окупаемости проекта – Payback Period (PBP)	Время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестициями	$PBP = \frac{I}{ACF}$	где I – (Initial investment) сумма инвестиций (расходов); ACF – (Annual cash inflow) ежегодные поступления
2	Дисконтированный период окупаемости: $r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$, где r_f – безрисковая ставка дохода; β – коэффициент, определяющий изменение цены ... (на рынке) по всем компаниям данного сегмента рынка; $(r_m - r_f)$ – премия за рыночный риск; r_m – среднерыночные ставки доходности на ... рынке – Discounted Payback Period (DPP)	Временной период окупаемости первоначальных инвестиций (затрат) в инвестиционный проект в текущей стоимости	$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I$	r – (rate) ставка дисконтирования; I – (Initial investment) сумма инвестиций (расходов); CF – (Cash Flow) денежный поток в период t ; n – количество периодов окупаемости инвестиций в проект
3	Чистая приведенная стоимость – Net Present Value (NPV)	Текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования за вычетом инвестиций	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - Inv$	Inv – (Investment) начальные инвестиции

Продолжение табл. 6.3

1	2	3	4	5
4	Внутренняя норма доходности – Internal Rate of Return (IRR)	Процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (чистый дисконтированный доход – NPV) равна 0	$IRR = i_1 + \frac{NPV_1(i_2 - i_1)}{NPV_1 - (NPV_2)}$	NPV_1 – (Net Present Value) – значение чистой текущей стоимости при i_1 ; i_1 – (discount_rate) ставка дисконта, при которой значение NPV положительно; i_2 – ставка дисконта, при которой проект становится убыточным и NPV становится отрицательным
Показатели рентабельности (среднегодовые)				
5	Рентабельность активов – Return on Total Assets (ROA)	Отношение чистой прибыли компании к ее суммарным активам	$ROA = \frac{NI}{TA}$	I – (Net Income) - чистая прибыль; TA – (Total Assets) – суммарные активы
6	Рентабельность собственного (акц.) капитала – Return on Owner's Equity (ROE)	Отношение чистой прибыли компании к собственному капиталу	$ROE = \frac{NI}{SE}$	SE – (Shareholder's Equity) – собственный капитал компании
7	Рентабельность инвестированного капитала – Return on Investment (ROI)	Финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений	$ROI = \frac{GI - CI}{CI} \times 100$	GI – (Gain from Investment) доход от инвестиции CI – (Cost of Investment) размер осуществленной инвестиции
8	Рентабельность продаж – Return on Sales (ROS)	Показатель, характеризующий уровень эффективности продаж и являющийся индикатором ценовой политики компании, её способности контролировать издержки	$Ros = \frac{NI}{Sales} \times 100$	NI – (Net Income) чистая прибыль от продаж S – (Sales) выручка всех видов продаж

Продолжение табл. 6.3

1	2	3	4	5
9	Индекс оборачиваемости товарно-материальных запасов – Inventory Turnover Ratio (ITR)	Показатель, характеризующий скорость, с которой товарные запасы производятся и продаются	$ITR = \frac{CGS}{AI}$	CGS – (Cost of Goods Sold) – себестоимость проданных товаров; AI – (Average Inventory) – средняя величина запасов на конец отчетного периода
Показатели платежеспособности (среднегодовые)				
10	Отношение суммарных обязательств предприятия к его суммарным активам – Dept Ratio to Assets Ratio (DAR)	Показатель, демонстрирующий, какая доля активов предприятия финансируется за счет займов	$DAR = \frac{STD + LTD}{TA}$	STD – (Short Term Debt) краткосрочные (текущие) обязательства LTD – (Long Term Debt) долгосрочные обязательства TA – (Total Assets) look at ROA
11	Отношение заемных средств к собственным средствам компании (коэффициент финансового левериджа) – Dept to Equity Ratio (DER)	Показатель с помощью заемных средств у предприятия формируется финансовый рычаг для повышения отдачи от собственных средств, вложенных в бизнес	$DER = \frac{TL}{SE}$	TL – (Total liabilities) обязательства включают в себя и долгосрочные, и краткосрочные обязательства (т.е. все, что остается от вычитания из сальдо баланса собственного капитала). SE – (Shareholder's Equity) look at ROE
Показатели ликвидности (среднегодовые)				
12	Индекс текущей ликвидности – Current Ratio (CR)	Показатель, характеризующий степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами и применяющийся для оценки способности предприятия выполнить свои краткосрочные обязательства	$CR = \frac{CA}{CL}$	CA – (Current Assets) look at QR CL – (Current Liabilities) look at QR

1	2	3	4	5
13	Быстрый индекс, индекс лакмусовой бумажки – Quick Ratio (QR)	Показатель, демонстрирующий отношение высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)	$QR = \frac{CA - I}{CL}$	CA (Current Assets) – оборотные активы; I (Inventories) – товарные запасы CL (Current Liabilities) – краткосрочные обязательства
14	Чистый рабочий капитал (Net Working Capital) – NWC	Показатель, характеризующий величину оборотного капитала, свободного от краткосрочных (текущих) обязательств, т.е. долю оборотных средств компании, которая профинансирована из долгосрочных источников и которую не надо использовать для погашения текущего долга. Рост величины NWC означает повышение ликвидности компании и увеличение ее кредитоспособности	$NQWC = CA - CL$	CA – (Current Assets) look at QR CL – (Current Liabilities) look at QR

Институциональный анализ оценивает возможность успешной реализации бизнес-плана с учетом организационных, юридических, политических и административных факторов.

Институциональный анализ может быть реализован с помощью PEST-анализа.

PEST-анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса. **PEST-анализ** помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Для удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной табл. 6.4.

Таблица 6.4

Степень вероятности влияния факторов

Факторы	Весов. ко-эфф.	Направленность влияния	Эксперты (вероятность влияния)					Средняя оценка	Взвешен. средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4	Э5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Политические									
Текущее законодательство на рынке									
Будущие изменения в законодательстве									
Европейское/международное законодательство									
Регулирующие органы и нормы									
Правительственная политика, изменение									
Государственное регулирование конкуренции									
Торговая политика									
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции									
Выборы на всех уровнях власти									

Продолжение табл. 6.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансирование, гранты и инициативы									
Группы лоббирования / давления рынка									
Международные группы давления									
Экологические проблемы									
Прочее влияние государства в отрасли									
2. Экономические									
Экономическая ситуация и тенденции									
Динамика ставки рефинансирования									
Уровень инфляции									
Инвестиционный климат в отрасли									
Заграничные экономические системы и тенденции									
Общие проблемы налогообложения									
Налогообложение, определенное для продукта / услуг									
Сезонность / влияние погоды									

Продолжение табл. 6.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рынок и торговые циклы									
Платежеспособный спрос									
Специфика производства									
Товаропроводящие цепи и дистрибуция									
Потребности конечного пользователя									
Обменные курсы валют									
Основные внешние издержки: энергоносители транспорт сырье и комплектующие коммуникации									
3. Социально-демографические									
Демография									
Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы									
Структура доходов и расходов									
Базовые ценности									
Тенденции образа жизни									
Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии									

Продолжение табл. 6.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модели поведения покупателей									
Мода и образцы для подражания									
Главные события и факторы влияния									
Мнения и отношение потребителей									
Потребительские предпочтения									
Представления СМИ									
Точки контакта покупателей									
Этнические / религиозные факторы									
Реклама и связи с общественностью									
4. Технологические									
Развитие конкурентных технологий									
Финансирование исследований									
Связанные / зависимые технологии									
Замещающие технологии/решения									
Зрелость технологий									

Окончание табл. 6.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Изменение и адаптация новых технологий									
Производственная емкость, уровень									
Информация и коммуникации, влияние Интернета									
Потребители, покупающие технологии									
Законодательство по технологиям									
Потенциал инноваций									
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты									
Проблемы интеллектуальной собственности									
ИТОГО									

Таким образом, оценка бизнес-плана – это важный и максимально взвешенный управленческий процесс с точки зрения объективности, достоверности, критичности аспектов реалистичности открытия и успешного развития заявленного содержания бизнес-плана как минимум с трех точек зрения: маркетинговый, производственный и финансовый. Совокупность современных инструментов не ограничивается как методиками оценки, так и показателями, поскольку необходимо рассматривать особенности и специфические условия среды реализации индивидуально исходя из бизнес-плана.

6.2. Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете в системе управленческого принятия решений сущность необходимости проведения предварительной оценки бизнес-плана?
2. Прокомментируйте понятие «точки ответственности» в оценке эффективности бизнес-планирования?
3. Какое место в управлении отводится оценке бизнес-плана с точки зрения маркетингового анализа? Какова суть специфики оценки?
4. В чем состоят сущность и особенности финансовой оценки эффективности бизнес-плана?
5. Насколько актуально сегодня и почему рассчитываются показатели эффективности инвестиций?
6. Какие показатели относятся к показателям рентабельности и в чем экономическая сущность их расчетов?
7. Какие показатели относятся к показателям платежеспособности и ликвидности и в чем экономическая сущность их расчетов?
8. На ваш взгляд, какой сегодня оптимальный способ оценки проведения институционального анализа, как минимизировать риск субъективизма в оценке?

6.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Предприятие, реализуя производственную программу своей деятельности, планирует годовой показатель производства изделия на уровне 8000 тыс.

В производственном цехе на начало года эксплуатируются 237 станков. С 1 июня в цехе планируется реорганизация цеховых подразделений с запуском в эксплуатацию 12 новых станков, а с 1 сентября прогнозируется списание с баланса и эксплуатации цеха 15 станков.

Средняя производительность станка в цеху составляет 24 изделия в смену. Годовой режим работы цеха 247 дней. Режим работы – 3-сменный в день, средняя продолжительность смены 8 часов. Прогнозируется заложить процент выполнения норм работниками на уровне 102,5%.

Определить годовую производственную мощность цеха и процент её использования?

Задание 2

Предприятие производит полуфабрикат изделия, определите общую годовую потребность в таких ключевых ингредиентах произ-

водства полуфабриката, как мука, сахар и вода. Для выполнения производственной программы выпуска полуфабриката изделия в плане прогнозируется величина производства 12 800 единиц полуфабриката в год. Норма расхода муки – 0,8 кг, сахара 0,3 кг и воды 0,42 литров (1Л = 1КГ) на один полуфабрикат. С 1 апреля норма использования муки уменьшится на 5%, сахара увеличится на 12%. С 1 июля норма расхода муки и воды повысится на 20%. С 1 октября норма расходования сахара уменьшится на 10%. Программа выпуска изделий распределяется по месяцам равномерно.

Задание 3

Новое предприятие может организовать производство электрических чайников по двум альтернативным вариантам технологий:

1-й вариант по «отверточной» технологии (с низким операционным рычагом);

2-й вариант по «полной» технологии (с усиленным операционным рычагом).

Данные по каждому варианту представлены в таблице:

Показатели	Вариант 1	Вариант 2
Производственная мощность, штук в год	10 000	10 000
Цена единицы изделия, руб.	250	250
Постоянные затраты, тыс. руб.	400	900
Переменные затраты на единицу, руб.	170	100

Определить:

- 1) точку безубыточности в штуках по обоим вариантам;
- 2) объем продаж, при котором оба варианта дадут одинаковый объем прибыли;
- 3) какой из вариантов более рискованный, какой более выгодный при объеме продаж, близком к полному использованию производственной мощности?

Задание 4

Руководство предприятия разработало бизнес-проект внедрения нового продукта на рынок с первоначальными вложениями в размере 8000 тыс. руб. Реализация проекта предусматривает четыре года (после года, в котором будут осуществлены первоначальные инвестиционные вложения) и формирует следующие денежные доходы, соответственно по годам: 5500 тыс. руб., 4500 тыс. руб., 2500 тыс. руб. и 1500 тыс. руб.

Вопрос: Будет ли экономически целесообразным реализовать этот проект, если дисконтная ставка установлена на уровне 10%?

Чему будет равна внутренняя норма доходности проекта?

Если ставка банковского процента будет равна 24%, стоит ли с финансовой точки зрения реализовать проект?

Справочная информация	$1/(1+r)^n$ $r=40\%$	$1/(1+r)^n$ $r=10\%$
0	1,0000	1,0000
1	0,7143	0,9091
2	0,5102	0,8264
3	0,3644	0,7513
4	0,2603	0,6830

Тесты для самопроверки

1. Точка безубыточности в натуральных единицах составит ... если цена продажи одного изделия 10 руб., переменные затраты на производство – 8 руб./шт., условно постоянные затраты – 140 тыс. руб.

- а) 65 000;
- б) 80 000;
- в) 70 000;
- г) 90 000.

2. Точка безубыточности в натуральных единицах составит ... если цена продажи одного изделия 15 руб., переменные затраты на производство – 10 руб./шт., условно постоянные затраты – 200 тыс. руб.

- а) 65 000;
- б) 20 000;
- в) 50 000;
- г) 90 000.

3. Этапы анализа бизнес-плана:

а) предварительная экспертная оценка; маркетинговый анализ; техническая оценка; финансовая оценка; институциональный анализ; оценка рисков;

б) маркетинговый анализ; техническая оценка; финансовая оценка;

- в) предварительная экспертная оценка; оценка рисков;
- г) управленческий и инвестиционный.

4. Уровни ответственности технических специалистов в бизнес-планах:

- а) предоставление общей информации об отрасли и запуске продукта;
- б) определение достоверности анализов и прогнозов развития отрасли;
- в) осуществление экспертной оценки информации, специфичной для отрасли, продукта;
- г) исполнение сроков разработки бизнес-плана.

5. Уровень ответственности HR-специалистов в формировании бизнес-плана:

- а) предоставление информации о наличии и качественном составе человеческих ресурсов;
- б) осуществление PR-обеспечения, оценки изменения стоимости бренда;
- в) предоставление информации о наличии GR-ресурсов;
- г) действия по управлению отношениями с инвесторами.

6. Уровень ответственности PR-специалистов в формировании бизнес-плана:

- а) предоставление информации о наличии и качественном составе человеческих ресурсов;
- б) осуществление PR-обеспечения, оценки изменения стоимости бренда;
- в) предоставление информации о наличии GR-ресурсов;
- г) действия по управлению отношениями с инвесторами.

7. Экономическая эффективность капиталовложений анализируется методами:

- а) оценки срока окупаемости инвестиций;
- б) определения среднегодовой прибыли;
- в) простой нормы прибыли на инвестиции (ARR);
- г) чистого трансформирования дохода.

8. Оценка рентабельности инвестиций бизнес-плана определяется:

а)
$$PI = \left[\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} \right] / I_0 ;$$

б)
$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0 ;$$

$$в) NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0;$$

$$г) PP = \frac{I_0}{CF_t}.$$

9. Оценка срока окупаемости инвестиций бизнес-плана определяется:

$$а) PI = \left[\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} / I_0 \right];$$

$$б) \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0;$$

$$в) NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0;$$

$$4) PP = \frac{I_0}{CF_t}.$$

10. Расчет чистого дисконтированного дохода бизнес-плана отражается:

$$а) PI = \left[\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} / I_0 \right];$$

$$б) \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 = 0;$$

$$в) NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0;$$

$$4) PP = \frac{I_0}{CF_t}.$$

11. Финансовый раздел бизнес-плана рассматривает:

а) вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий, фирм, организации и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на рынках в последующие периоды;

б) представление перспектив деятельности предприятия с точки зрения прибыльности;

в) тенденции развития предприятия в условиях заявленной программы действий;

г) развитие производственных мощностей предприятия.

Тема 7. ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Вопросы для изучения темы

Разработка бизнес-плана по созданию нового предприятия ООО «ПРИМЕР»

Основные термины и понятия

Резюме	Организационный план
Производственный план	План маркетинга
Финансовый план	Риски

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов. – 4-е изд. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практ. пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
3. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411352>.

7.1. Пример составления бизнес-плана

Резюме

На сегодняшний день рынок продаж товаров и услуг, связанный со стройматериалами, достаточно насыщен. В г. Артеме по состоянию на 01.04.2015 г. зарегистрировано магазинов строительных товаров – 41 субъект предпринимательской деятельности, реализующий

себя в этой рыночной нише. Наиболее яркие среди них: сеть магазинов строительных материалов «Каскад» и торговый центр «Регион», включающие в себя площадь торгового зала последнего в размере 7307 м².

Тем не менее, исследуя материалы официальных источников администрации Артемовского городского округа, можно отметить, что рынок строительства в городе останавливаться в ближайшие 3–5 лет не будет, а наоборот, расширяться все новыми и новыми, вновь введенными в эксплуатацию площадями, причем с преобладающей долей именно жилого фонда.

При открытии нового предприятия по направлению кода ОК-ВЭД:5 2.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления есть возможность захвата доли рынка у конкурентов с помощью широты ассортимента товаров и индивидуального подхода к покупателю с применением опыта, знаний высококвалифицированных специалистов, качественного уровня обслуживания, системой скидок и продуктивной рекламной деятельности.

Для осуществления деятельности планируется арендовать помещение 80 м², расположенное в районе городского автовокзала по адресу: ул. Фрунзе, 50. Выбор места расположения обусловлен широкой инфраструктурной развязкой, проходящими пешеходными потоками, организованностью под продажу помещения с технической точки зрения и относительной удаленностью от крупных магазинов, супермаркетов и гипермаркетов строительных материалов. Стоимость арендной платы составляет 55 000 рублей в месяц. Таким образом, арендная плата в год – 660 000 рублей. Затраты на продвижение продукции ООО «ПРИМЕР» составляют 381 800 рублей за год.

Трудовыми ресурсами предприятия будут директор, два продавца, консультант по слесарным вопросам, консультант по столярным, консультант по покраске и электрик (всего 7 человек). Ежегодные издержки на оплату труда составляют 2 956 200 рублей. Отчисления на страховые взносы во внебюджетные фонды составят: в месяц – 56 850 рублей, в год – 682 200 рублей. На закупку всех материалов понадобится 237 741,5 руб./месяц, в год – 2 852 898 руб.

Первоначальные инвестиционные затраты на открытие и реализацию бизнес-идеи составят 1 146 141 рублей. Источником финансирования будут собственные средства, накопленные и вложенные в ООО «ПРИМЕР». Выручка от реализации продукции без НДС за год составит 10 777 802 рублей. Переменные расходы по приобретению товаров за год составят – 2 852 898 рублей, постоянные расходы за год – 4 160 974 рублей, валовая прибыль – 7 924 904,1 рублей, прибыль до налогообложения – 3 763 931 рублей.

Таким образом, срок окупаемости проекта составляет 10 месяцев. Чистый дисконтированный доход (NPV) – 3 522 704 руб., индекс рентабельности (PI) – 2,07.

Характеристика предприятия и отрасли

На сегодняшний день рынок продаж товаров для дома (строительного назначения) находится на стадии стабильного роста. В первую очередь на его состояние влияет стабильный рост индустрии строительства Приморского края. Так, по данным статистики Приморской краевой администрации:

1) в 2014 г. введено 394 жилых дома общей площадью 87 685 м², что составляет 131,6% к 2013 году, в том числе индивидуальное жилищное строительство – 386 домов общей площадью 56 183 м² (64,1% от общего ввода жилья) – рост в 3,1 раза относительно 2013 г.;

2) из общей площади введенных в 2014 г. в Приморском крае жилых домов на долю Артемовского городского округа приходится 13,1%;

3) по итогам 2014 г. по объему жилищного строительства на душу населения Артем находится на втором месте среди муниципальных образований Приморского края.

Особого внимания заслуживает реализация такого жилищного проекта, как «Учительский дом» – первого на территории России кооператива для работников бюджетной сферы. В декабре 2014 г. в первом жилом доме комплекса обрели новое жилье 108 семей.

В отчетном году введены в эксплуатацию следующие объекты жилищного строительства, кроме индивидуального (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Объем введенных в эксплуатацию объектов жилищного строительства

Наименование объекта	Адрес	Площадь (кв.м)
Многokвартирный жилой дом	г. Артем ул. Светлогорской, 2/1	1076,0
Многokвартирный жилой дом	г. Артем ул. Светлогорской, 6/1	1591,9
Многokвартирный жилой дом	г. Артем ул. Светлогорской, 8/1	1317,1
Многokвартирный жилой дом	г. Артем ул. Гоголя, 5	6160,91
Многokвартирный жилой дом	г. Артем ул. Фрунзе, 8	11 010,9
Итого		31 500,41

За 2014 г. выдано 437 разрешений на строительство индивидуальных жилых домов, 94 разрешения на строительство объектов жилищно-гражданского и промышленного назначения, 679 градостроительных планов земельных участков для оформления земельных участков, проектирования объектов капитального строительства, получения разрешения на строительство.

Задача по увеличению объемов жилищного строительства и повышению доступности жилья остается приоритетной для устойчивого развития территории Артемовского городского округа.

Сегментирование торговых предприятий, реализующих себя на рынке, можно разделить по специализации. Выделяют следующие магазины:

- универсальные;
- специализированные на отечественные строительные товары в большей степени;
- специализированные на иностранные строительные товары в большей степени (более 50% ассортимента).

На рисунке 7.1 представлена структура торговых предприятий по специализации.



Рис. 7.1. Специализация торговых предприятий по коду 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления г. Артема в 2014 г., ед.

Большинство торговых предприятий (68%) позиционируют себя как универсальные, то есть они способны оказать всестороннюю поддержку всем покупателям по максимальной широте ассортимента предлагаемых товаров. На отечественных специализируются

только 25% центров, на иностранных, что связано прежде всего с внешней конъюнктурой валютного рынка, – 7%.

На территории Артемовского городского округа много конкурирующих торговых точек, рассмотрим несколько из них, наиболее опасных для нашего будущего предприятия. При открытии нового предприятия по направлению кода ОКВЭД: 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления есть возможность захвата доли рынка у конкурентов с помощью широты ассортимента товаров и индивидуального подхода к покупателю с применением опыта и знаний высококвалифицированных специалистов в актуальных спектрах ремонтно-строительных работ, качественного уровня обслуживания, системой скидок и продуктивной рекламной деятельности.

Торговый центр «РЕГИОН» – предприятие, расположенное в г. Артем по ул. 1-й Рабочей, 16, занимает 7401 квадратных метров, реализует широкий спектр товаров, требующихся как физическим, так и юридическим лицам по строительно-монтажным работам, связанным с созданием, восстановлением и модернизацией дизайна, экстерьера своих актуальных площадей внутри либо снаружи фасадов зданий. В этом торговом комплексе есть возможность приобрести все необходимые товары для ремонта, а именно: сантехнику, двери, окна, отделочные и строительные материалы, инструменты, замки, освещение, гвозди, шурупы, саморезы и т.п. Кроме того, здесь продаются товары для дома и дачи. В их ассортимент входят удобрения, теплицы, походная мебель, семена, палатки, принадлежности для пикника, шторы, посуда, кухонная фурнитура и т.п. Также ТЦ «Регион» специализируется на продаже метизов, резинотехнических изделий, паяльных материалов и оборудования. На территории есть банкоматы, терминалы, а также стоматологические центры. Перед комплексом расположена бесплатная парковка.

Второй конкурент на рынке – торговое предприятие «КАСКАД» – имеет сеть нескольких магазинов, наиболее конкурентоспособные из которых расположены по адресам: г. Артем, ул. Фрунзе 19а и ул. Кирова, 65. Предприятия располагаются на площади 130 и 100 м² соответственно. Персонал предприятия недостаточно квалифицирован и не хватает специалистов-консультантов, что приводит к долгому ожиданию клиентов и неоправданной трате средств.

В целом в городе можно выделить следующих конкурентов по рынку бизнеса: «Специализированное строительное управление», «Палитра», «Каскад», «Регион», «Рыжий кот», «Магазин строительных материалов», «Гулливер», «Мастер Строй», «Прораб», «Континент».

В таблице 7.2 сформирована их оценка.

Таблица 7.2

Основные конкуренты

Название предприятия и месторасположение	Тип продаж	Виды специализации по продажам	Средний чек на покупку, руб.	Характеристика ключевых преимуществ
«РЕГИОН» п. Угловое, ул. 1-я Рабочая, 16	Самообслуживание	Универсальный торговый центр: сантехника, двери, окна, отделочные и строительные материалы, инструменты, замки, освещение, гвозди	1000 (10 позиций)	Удобное расположение, квалифицированный персонал, высокая репутация
«КАСКАД» ул. Фрунзе, 19а и ул. Кирова, 65	Через прилавок	Универсальный торговый центр: сантехника, двери, окна, отделочные и строительные материалы, инструменты, замки, освещение, гвозди, садовый инструмент, электротовары, строительно-отделочные материалы	1150 (10 позиций)	Удобное расположение, квалифицированный персонал, высокий уровень качества
«Рыжий кот» ул. Дзержинского, 2	Самообслуживание	Универсальный торговый центр: садовый инструмент, электротовары, строительно-отделочные материалы	1080 (10 позиций)	Неудобное расположение, квалифицированный персонал, хороший уровень качества

В таблице 7.3 рассмотрены следующие характеристики по конкурентам:

- уровень современных технологий в строительном оборудовании;
- уровень технологий работы с клиентом;
- квалификация кадров;
- профессиональные характеристики персонала (убеждение);
- качество продаваемых товаров;
- эстетика на территории магазина;
- удобство расположения;
- время поиска товаров;

- широта ассортимента товаров и строительного оборудования;
- имидж;
- возможность возврата неиспользуемого товара.

Таблица 7.3

Сравнительная характеристика основных конкурентов

Конкурентообразующие характеристики	«Рыжий кот»	«КАСКАД»	«РЕГИОН»
Уровень современных технологий в строительном-монтажном оборудовании	Приспособленный	Приспособленный	Высокий
Уровень технологии работы с клиентом	Условный	Условный	Средний
Культура обслуживания клиентов	Условная	Условная	Средняя
Квалификация кадров	Высокая	Низкая	Средняя
Профессиональные характеристики персонала	Средние	Средние	Высокие
Качество продаваемых товаров	Высокое	Низкое	Высокое
Эстетика на территории магазина	Средняя	Средняя	Средняя
Удобство расположения	Высокое	Высокое	Низкое
Время поиска товаров	–	–	Завышенное
Широта ассортимента товаров и строительного оборудования	Узкий	Средний выбор услуг	Хороший выбор услуг
Имидж	Высокий	Условный	Средний
Возможность возврата неиспользуемого товара	Высокая	Средняя	Низкая

Для предприятия ООО «ПРИМЕР» должна быть поставлена цель повысить уровень обслуживания и занять высокий уровень в тех сегментах, где прежде всего действующие конкуренты еще слабы, так как на сегодняшний день клиенты стали обращать внимание не только на цену и качество услуги, но и на сервис и быстроту обслуживания.

Из проведенного анализа оценки технологии и организации услуг можно сделать вывод о тех основных направлениях, которые позволят быстрее закрепиться в действующей нише конкурентоспособности создания и развития предприятия:

- оптимизация соотношения цен в сравнении с другими предприятиями, а также уровнем качества дополнительных услуг (доставки, упаковки, погрузки);
- сокращение времени от получения заказа до его выполнения;

- применение более совершенных методов организации обслуживания (самообслуживание, через Интернет);
- постоянное повышение квалификации персонала;
- разработка и применение доступа в Интернет-пространство через систему собственного электронного ресурса в виде сайта компании;
- применение методов управления качеством удовлетворения потребителей (опрос, анкетирование);
- улучшение внешнего оформления, повышение уровня чистоты и комфортности для потребителей.

Цена услуг у конкурентов и цена предприятия, диапазон цен: минимально допустимая цена – максимально возможная цена по методу определения «Цена конкурентов × %» представлены в прил. А1.

Исходя из данных о средних ценах на рынке данного вида услуг в табл. 7.4 определяем собственные цены не выше тех, которые сложились, что позволит нам устранить риск неприятия цен при входе на рынок и одновременно создаст привлекательное предложение для потенциальных клиентов будущего ООО «ПРИМЕР». Ценовая политика фирмы проанализирована в табл. 7.4.

Таблица 7.4

Ценовая политика

Постановка проблем в ценовом сегменте	Прогноз положения
Насколько цены отражают издержки предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него	Издержки составляют 71% от цены; конкурентоспособность услуг высокая; спрос на них ожидается высокий
Какова вероятная реакция на повышение (понижение) цены?	Понижение цены повлечет за собой увеличение продаж, повышение цены не отразится серьезно на реализации услуг (была рассчитана самая низкая цена в городе)
Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Прогноз положения дел, оценка его показателями и действия по его улучшению
Планируется ли предоставление гибкой системы скидок	Да

Для достижения поставленных целей планируется развернуть рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с преимуществами «ПРИМЕР», а именно: месторасположение, цена на товары с минимальной наценкой в 5–10%, качество обслуживания, инновационность ассортимента и форм его продаж.

Характеристика товаров

Процесс реализации деятельности – это не моментное решение под фактором впечатлений хорошей жизни, это особая философия осознания потребности обществом твоего места в конкурентной нише, позволяющая жить, развиваться и формировать планы на будущее. Поэтому от того, как хорошо мы понимаем и чувствуем потребности современного потребителя, зависит во многом наш успех. На ООО «ПРИМЕР» предполагается реализация широкого ассортимента товаров, но на начальном этапе бизнеса будет предложено только 4 основные группы товаров:

- столярные изделия и материалы;
- расходные материалы;
- лакокрасочные материалы, сухие смеси;
- электрооборудование.

1. Столярные изделия и материалы. Учитывая тот факт, что сегодня нет необходимости подробно объяснять понятие частной жизни со своим индивидуально пространственными потребностями, обратим внимание, прежде всего, на дверные полотна как на отдельных элементах внутреннего декора жилища, так и на всех вспомогательных компонентах, его облагораживающих и реализующих полноценно концепцию безопасности, красоты и эргономики взаимодействия клиента со средой своего проживания. В связи с этим в штат нашего магазина вводится профессиональный консультант по столярным изделиям, который совместно с консультантом по слесарным вопросам сможет устанавливать на высококачественном и безопасном уровне этот обязательный жилищный элемент.

Кроме установки, регулировки дверного полотна столяр может снимать предварительные мерки заказа и подбирать по качеству и цене варианты разных видов реализации дверей, тем самым формируя доброжелательный и стратегически важный климат партнерских отношений между клиентами и нашим предприятием. Таким образом, направление «Столярные изделия и материалы» позволит по сути своей концепции оказывать три вида параллельных услуг, реализующихся бесплатно на начальном этапе через систему калькуляции цены на конечную продукцию:

- предварительный замер и консультирование на месте заказчика по вопросам монтажа, демонтажа и принятий креативных решений по столярным изделиям в рамках профессиональной годности нашего специалиста;
- полноценный гарантированный монтаж изделия в кратчайшие сроки;

– демонтаж и восстановление в случае возможности старого дверного полотна.

2. Расходные материалы. Данный спектр продажи очень незначителен в стоимостном выражении затрат на его реализацию, но по своему объему и задачам в случае слесарных, монтажных или демонтажных работ является достаточно востребованным и эффективным как направление. Детализация этого направления заключается в том, что расходные материалы в той или иной форме всегда заканчиваются и требуют обновления своих первоначальных параметров. Для актуализации данного направления будет закуплен неоновый стенд с нейтрально-успокаивающей подсветкой светло-зеленого цвета, в который будут вмонтированы максимально все представленные категории товаров данного направления. При помощи наших продавцов и в случае поиска неординарного решения по данной категории нашего консультанта по слесарным вопросам клиент сможет быть максимально удовлетворен в своей базовой потребности этого аспекта.

3. Лакокрасочные материалы, сухие смеси. Данная группа товаров требует реализации определенных знаний в физико-химических процессах реакции и преобразований веществ. Так, выбор краски на первый взгляд, как и простое задание при покраске объектов различной сложности и геометрии поверхности, требует своего профессионального подхода к выбору исходного компонента в составе краски (как по химическому составу, так и по производителю). Предполагается оказывать консультацию по выбору, а в дальнейшем и подбору глубины цвета клиенту нашим профессионалом маляром, работающим и обладающим сертификатами качества от производителей ведущих брендов в лакокрасочном производстве. Кроме этого аспекта в перспективе развития бизнеса можно будет покупать специальное оборудование для покрасок профессионального и полупрофессионального уровня и предлагать напрокат нашим клиентам.

4. Электрооборудование. Решая вопросы ремонта, клиенты сталкиваются с необходимостью применения технических средств, чтобы качественно, оперативно и порой безопасно достичь поставленную цель. Наш проект предполагает на стартовом вопросе две формы направленности специализации электрооборудования:

– первая – вибраторы для лучшего качества бетона (эффективно усиливает качество свойств бетона за счет процессов радиального перераспределением частиц внутри вещества);

– вторая – воздушные компрессоры. На первый взгляд, все просто, но если проанализировать свойства, например, воздушного компрессора ВК-9316А 1600Вт, то станет очевидно, что оборудование

перекачивает 206 литров воздуха за минуту, рабочее давление 8 бар (атмосфер), а в легковом автомобиле среднего класса в заднем колесе рабочее давление всего 2,2–2,4 атмосферы. Таким образом, наши компрессоры могут использоваться не только в личном хозяйстве для подкачки заднего колеса, но и на мойках, центрах по шиномонтажу, а также в других сферах реализации своих свойств.

Для усиления эффекта продаж единиц товаров данных категорий в поддержку продавцам необходим наш электрик, который поможет с первым запуском оборудования в эксплуатацию, проконсультирует по вопросам повышения эффективности использования данных групп оборудования, а также в перспективе будет изучать спрос на рынке электрооборудования и участвовать в заказе новых образцов.

План маркетинга

Формат выбора плана по реализации товаров на торговом предприятии основывается на различных факторах:

- опыт с предыдущих мест работы;
- опыт бизнеса торговых компаний;
- информация по результатам опроса или анкетирования своих посетителей;
- информация с разных источников – как с профильных форумов в сети Интернет, так и с радио и телевидения.

Посетители узнают информацию о нашем торговом предприятии от знакомых, также по радио и через Интернет (рис. 7.2, табл. 7.5).

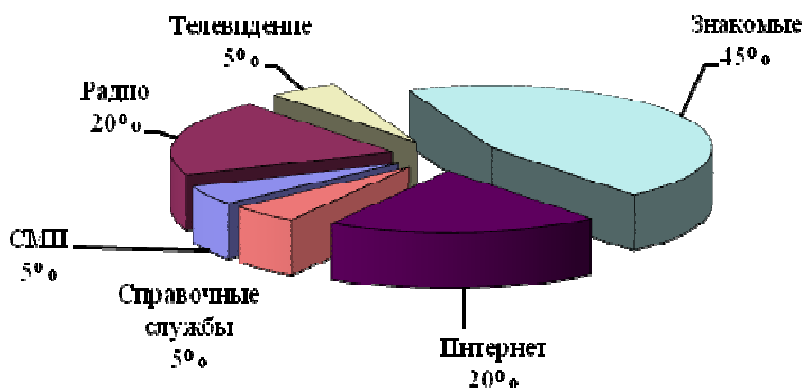


Рис. 7.2. Источники информации о торговом предприятии ООО «ПРИМЕР»

Для поддержания потребительского спроса требуется регулярное формирование источников информации. При выборе каналов продвижения опираемся на рис. 7.2. Реклама на радио актуальна благодаря тому, что множество потенциальных покупателей нашего города, а также края – это, как правило, люди с личным автотранспортом, а поэтому, находясь в поездке или пробке клиент слушает радио, а те, кто ищет информацию о нас, найдет её и в Интернете, например, на сайте <http://www.farpost.ru/artem>.

В таблице 7.5 представлена информация о каналах информирования посетителей и затратах на них.

Таблица 7.5

Ежегодные расходы на рекламу

Вид рекламы	Цена, руб.	Кол-во	Периодичность	Итоговая стоимость, руб.
Дизайн макетов	4000	3		12 000
Изготовление баннера	3200	1	3	9600
Монтаж/демонтаж баннера	2000	1	3	6000
Ежемесячная аренда щита	17 000	1	12	204 000
Контекстная реклама в сети Интернет	4500	1	12	54 000
Создание сайта магазина	25 000	1		25 000
Регистрация и аренда доменного имени в сети Интернет	600	1	12	7200
Реклама на радио	16 000	1	4	64 000
Итого				381 800

Таким образом, затраты на продвижение товаров ООО «ПРИМЕР» составляют 381 800 руб. за год.

Данные табл. 7.6 свидетельствуют о правильности выбора комплексного метода по продвижению услуг к потенциальным потребителям. Это осуществляется либо посредством использования рекламы, либо благодаря методам стимулирования сбыта (наличие системы скидок для постоянных клиентов).

Организационный план

Организация успешного бизнеса невозможна без подбора оптимальной команды особенно на начальном этапе. При создании предприятия надо подбирать не просто профессионалов, но и еще единомышленников своего дела, не только готовых на начальном этапе акцентировать свои приоритеты на материальном факторе мотивации труда, но в большей степени завязанных на социально-карьерном аспекте.

Штатное расписание по проекту предусматривает: директора (администратор магазина), двух продавцов, консультанта по слесарным вопросам, консультанта по столярным, консультанта по покраске и электрике (всего 7 человек). При найме трудовых ресурсов необходимо учитывать квалификацию и стаж специалиста, лично проводить беседу с каждым желающим устроиться на работу. Далее в процессе реализации деятельности предприятия всегда использовать мотивацию в отношении сотрудников и желательно мотивировать как материально, так и нематериально. Состав персонала, а также планируемые расходы на оплату труда отражены в табл. 7.6.

Таблица 7.6

Численность персонала

Специальность	Кол-во, чел.	З/п в мес., руб.	Страховые взносы во внебюджетные фонды в мес.	Годовой ФОТ
Директор	1	40 000	12 000	624 000
Продавец	2	50 000	15 000	780 000
Консультант по слесарным вопросам	1	22 500	6750	351 000
Консультант по столярным вопросам	1	20 000	6000	312 000
Консультант по покраске	1	25 000	7500	390 000
Электрик	1	3 2000	9600	499 200
Итого	7	189 500	56 850	2 956 200

Таким образом, ежегодные издержки на оплату труда составляют 2 956 200 руб. Страховые отчисления во внебюджетные фонды составят: в месяц – 56 850 руб., в год – 682 200 руб.

На предприятии планируется линейная структура управления, то есть главным будет директор – администратор, которому непосредственно будет подчиняться каждый сотрудник (рис. 7.3).

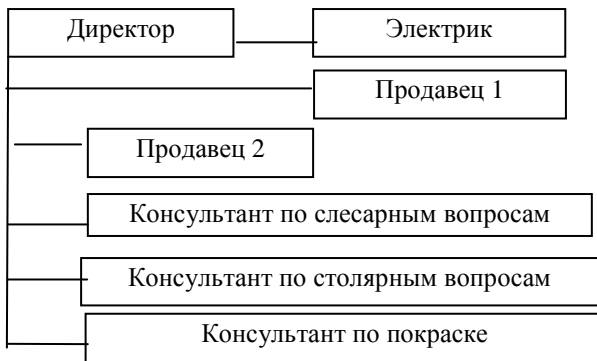


Рис. 7.3. Организационная структура торгового предприятия ООО «ПРИМЕР»

Кроме численности персонала необходимы нормы времени на выполнение монтажных операций, для оптимизации производства они представлены в табл. 7.7.

Таблица 7.7

Нормы времени на выполнение операций и межоперационные простои

Операция	Время операции, мин	Время простоя, мин
Предварительный замер и консультирование на месте заказчика по вопросам монтажа, демонтажа дверного полотна	20	
Монтаж изделия	120	
Итого «Столярные изделия и материалы»	140	
Диагностика и регулировка электрооборудования		
Настройка и запуск воздушных компрессоров Воздушных компрессоров ВК-9316(А) 1600Вт	5	
Регулировка вибратора портативн. д/бетона БВ-71200	20	
Итого по «Электрооборудованию»	25	

Производственный план

Для осуществления деятельности планируется арендовать помещение под ведение коммерческой деятельности 80 кв.м, расположенное в районе городского автовокзала г. Артема по адресу: ул. Фрунзе, 50.

Стоимость арендной платы составляет 55 000 рублей в месяц. Таким образом, арендная плата в год составит 660 000 рублей.

Предлагаемое помещение требует ремонта, связанного с отделочными работами по обустройству помещения, для этого необходимо произвести отделку стен, потолка, пола, устройство дополнительного освещения, электропитания и вентиляции.

Стоимость материалов для ремонта и работ отражена в табл. 7.8.

Таблица 7.8

Затраты на ремонт арендуемого помещения

Материал / вид работ	Количество	Цена за ед.	Стоимость, руб.
Промышленный светодиодный светильник, шт.	6	6800	40 800
Блок электропитания, шт.	3	7200	21 600
Шпатлевка, кг	625	19,2	12 000
Наливное защитное покрытие для пола, кг	180	500	90 000
Установка вентиляционная, шт.	5	4600	23 000
Воздуховод гофрированный, м	40	85	3400
Работы по заливке пола, м ²	120	250	30 000
Оштукатуривание и окраска стен, м ²	176	300	52 800
Окраска потолка	120	185	22 200
Электроработы и вентиляция			50 000
Итого			345 800

Затраты на ремонт арендуемого помещения составят 345,8 тыс. руб.

Для осуществления деятельности предприятия требуется специализированный инструмент и материалы. Компания будет использовать наиболее современное и инновационное оборудование, что позволит обслуживать клиентов с максимальным комфортом и скоростью. В данной ситуации наиболее эффективным является формирование производственной программы по продажам товаров с учетом сезонности.

Приобретать электрооборудование компания будет у производителей напрямую, что повысит конкурентоспособность предприятия. Это дает преимущество перед другими на рынке конкурентами путем снижения объема первоначальных инвестиций.

Стоимость оборудования определяется исходя из себестоимости для ООО «ПРИМЕР» и отражается в табл. 7.9.

Таблица 7.9

Стоимость необходимого оборудования

Наименование (Артикул)	Кол-во	Длина, мм	Цвет	Цена, руб.	Итого
Каркас стеллажа PRMST.200.25.CH (высота 940 мм × глубина 350 мм)	2	500	хром	5565,06	11 130,1
Каркас стеллажа PRMST.204.25.SA (высота 940 мм × глубина 350 мм)	3	1000	сатин	8332,6	24 997,8
Полка стеклянная матовая (445 × 345 × 8)	6	1000	-	1055	6330
Полка ДСП (445 × 345 × 16)	4	500	-	130	520
Витрина Selena с освещением и вращающимися полками / В-5-В.V2 (ширина 960 м × высота 1840 мм × скорость вращения полок 0,8 об./мин)	1	831	зеркальная	49 364	49 364
Витрина Selena с освещением / В-4 V2 (ширина 1140 мм × высота 1840 мм)	1	680	зеркальная	50 475	50 475
Стол со стеклянной полкой / GLT 001 (ширина 930 мм глубина: 500 мм)	2	600		4230	8460
Кассовый аппарат	1			13 000	13 000
Хозяйственный инвентарь				15 000	15 000
Итого	23				179 277

Далее рассчитаем ежемесячные амортизационные отчисления исходя из срока полезного использования оборудования – 5 лет. Амортизация начисляется линейным способом.

В таблице 7.10 представлен список оборудования, на которое будет начисляться амортизация.

Таблица 7.10

Амортизационные отчисления

Наименование	Кол-во	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Срок использования, мес.	Амортизация, руб./мес.
Витрина Selen с освещением и вращающимися полками / В-5-В.V2 (ширина 960 мм высота 1840 мм скорость вращения полок 0,8 об./мин)	1	49 364	49 364	60	822,7
Витрина Selen с освещением / В-4 V2 (ширина 1140 м высота 1840 мм)	1	50 475	50 475	60	841,3
Итого	2	99 839	99 839		1664

Таким образом, амортизационные отчисления составят 1664 руб./мес., или 19 967,8 руб./год.

Структурные схемы организации технологического процесса на основных направлениях «Столярные изделия и материалы», «Электрооборудование» изображены на рис. 7.4 и 7.5 соответственно.

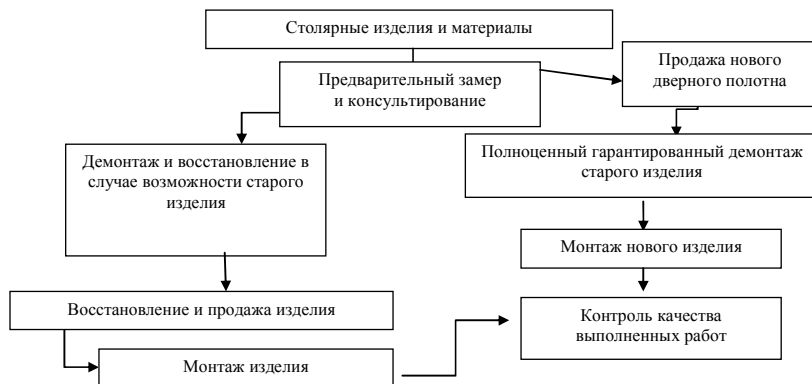


Рис. 7.4. Схема организации технологического процесса направления «Столярные изделия и материалы»

Схема организации технологического процесса направления «Электрооборудование» представлена на рис. 7.5.

Для реализации услуг предприятию необходимы оборотные средства, которые представлены в табл. Б. 1 приложения.

Таким образом, на закупку всех материалов понадобится 237 741,5 руб. в месяц, в год – 2 852 898 руб.

Все эти средства будут участвовать в производственном процессе, поэтому необходимо следить за качеством товаров, материалов, оборудования.



Рис. 7.5. Схема организации технологического процесса направления «Электрооборудование»

Инвестиционные затраты составят 1 259 620 рублей (табл. 7.11).

Источником финансирования служат собственные вложения в ООО «ПРИМЕР».

Таблица 7.11

Первоначальные инвестиционные затраты проекта

Статья расходов	Сумма, руб.
Необходимое оборудование	179 277
Подготовка помещения под магазин	345 800
Первоначальные постоянные расходы	383 322,8
Первоначальные переменные расходы	237 741,5
Итого	1 146 141

Таким образом, исходя с табл. 7.11, видно, что для первоначальной деятельности только на оборудование и подготовку помещения понадобится 525 077 рублей. Расходы, связанные с эксплуатацией оборудования:

– на силовую электроэнергию:

$$C_{\text{Э}} = W \times S_{\text{к}} \times 12, \quad (7.1)$$

где $C_{\text{Э}}$ – стоимость электроэнергии за год, руб.;

W – месячный расход электроэнергии, 640 кВт/ч;

$S_{\text{к}}$ – стоимость одного кВт/ч силовой электроэнергии, 4 руб. 34 коп.;

$$C_{\text{Э}} = 640 \times 4,34 \times 12 = 2073,6 \times 12 = 33\,331,2 \text{ руб.};$$

– на водоснабжение:

$$C_{\text{в}} = Q_{\text{в}} \times S_{\text{м}}, \quad (7.2)$$

где $C_{\text{в}}$ – стоимость воды, расходуемой за год, руб.;

$Q_{\text{в}}$ – годовой расход воды, 3060 м³;

$S_{\text{м}}$ – стоимость 1 м³ воды, 21 руб. 64 коп./м³;

$$C_{\text{в}} = 3060,64 = 66\,218,4 \text{ руб.};$$

– на ремонт оборудования принимается примерно 5% от его стоимости. Таким образом затраты на ремонт оборудования:

$$C_{\text{р. об}} = 0,05 \times C_{\text{об. бал}}, \quad (7.3)$$

$$C_{\text{р. об}} = 0,05 \times 179\,277 = 8963,85 \text{ руб.}$$

Одежда работников 6 комплектов – 1650,00 руб. × 6 шт = 9900 руб.

Расходы на оплату телефонной линии 1000 рублей в месяц, в год – 12 000 руб.

Смета реализации услуг представлена в прил. В.

Таким образом, сумма постоянных затрат на содержание торгового предприятия и осуществление деятельности составит 4 130 970 руб.

В структуре постоянных затрат больше всего влияет заработная плата и отчисления соц. взносов. Их суммарная величина составила более 71% постоянных расходов, на втором месте по значимости затрат находится арендная плата, составляющая 16%, на третьем месте – реклама, её расходы составляют более 9%.

Финансовый план ООО «ПРИМЕР»

Расчёт объема реализации товаров в месяц и в год представлен в прил. Г. Итак, в результате расчетов мы наблюдаем следующую прогнозную структурную динамику реализации товаров по коду ОКВД РФ 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления:

– на первом месте по значимости оборотов за год заняла группа товаров «Лакокрасочные материалы, сухие смеси» – 45%;

- на втором месте группа товаров «Столярные изделия и материалы» – 30,7%;
- на третьем месте группа товаров «Электрооборудование» – 23%;
- четвертое, последнее место занимает группа товаров «Расходные материалы» – 1,3%.

Для оценки сбалансированности плана реализации товаров по проекту необходимо исследовать наши базовые расходы, связанные с приобретением товаров по проекту.

Для детализации себестоимости затрат по проекту сформируем таблицу расчёта объема закупки товаров в месяц и за год (прил. Д). Итак, в результате расчетов мы наблюдаем следующую динамику основных расходов переменных затрат по проекту ОКВД РФ 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления:

- на первом месте по затратам лидирует группа товаров «Лакокрасочные материалы, сухие смеси» – 45,6%;
- на втором месте группа товаров «Столярные изделия и материалы» – 30,9%;
- на третьем месте группа товаров «Электрооборудование» – 22,1%;
- четвертое, последнее, место занимает группа товаров «Расходные материалы» – 1,3%.

План доходов и расходов ООО «ПРИМЕР» представлен в прил. Д. Анализ показателей по расчетам свидетельствует о том, что в проекте выручка от реализации состоит из суммы выручки за оказанные услуги и выручки за реализацию расходных материалов и составит 10 777 802 руб.; себестоимость услуг – 2 852 897,9 руб., постоянные расходы – 4 153 412 руб.; валовая прибыль – 7 924 904,1 руб.; прибыль от продаж – 763 931 руб.; чистая прибыль – 3 011 145 руб.

Для определения эффективности и финансовой реализуемости проекта построим денежные потоки от инвестиционной деятельности (табл. Е.1 прил. Е), финансовой (табл. Е.2 прил. Е) и операционной (табл. Е.3 прил. Е).

Для оценки окупаемости инвестиционных затрат компании составим таблицу дисконтированных денежных потоков в виде табл. 7.12. К инвестиционной деятельности относятся деятельность, связанная с вложением средств в основной капитал, а также операции с продажей активов и уменьшением оборотного капитала.

Денежные потоки, связанные с инвестиционной деятельностью (табл. Е.1 прил. Е), включают необходимые вложения в основной

капитал (оборудование, нематериальные активы) – оттоки денежных средств.

Денежные потоки, связанные с операционной деятельностью (табл. Е.3 прил. Е), включают следующие виды поступлений и выплат: доходы от реализации – притоки денежных средств; переменные и постоянные затраты, налоги, проценты за кредит – оттоки денежных средств.

Рассчитаем дисконтированные денежные потоки с учетом коэффициента дисконтирования при $i=15\%$ (6% согласно прогнозу мнэкономразвития по уровню инфляции на 2015 год и 9% – страховая премия за риски). Для определения интегральных показателей эффективности необходимы таблицы прогнозных денежных потоков от инвестиционной и операционной деятельности. Определим результирующий денежный поток от операционной и инвестиционной (прил. Ж).

Результаты расчета оценки эффективности бизнес-плана представлены в табл. 7.12.

Таблица 7.12

Показатели эффективности бизнес-плана

Наименование показателей	Значение
Ставка дисконтирования (в месяц), %	1,25
NPV, руб.	3 522 704
PI	2,07
Период окупаемости	10 месяцев

Из таблицы 7.12 видно, что при значении ставки дисконтирования 15% чистая приведенная стоимость (NPV) составляет 3 522 704 руб., а из этого следует соблюдение эффективного критерия проекта, где $NPV > IC > 0$, а именно $3\ 522\ 704 > 1\ 146\ 141 > 0$. Второй показатель эффективности инвестиций – это индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI) также соответствует критерию эффективности проекта, поскольку равен 2,07, что больше 1, а из этого следует, что проект рентабельный и его следует принять. Срок окупаемости проекта – 10 месяцев.

В завершение расчетных данных по эффективности проекта рассчитаем точку безубыточности проекта (табл. 7.13).

Расчет безубыточности по проекту ООО «ПРИМЕР»

Показатели	Ед. изм.	Значение показателей
Плановая выручка от реализации продукции без НДС и акцизов	руб.	10 777 802
Условно-постоянные затраты	руб.	4 160 974
Условно-переменные затраты	руб.	2 852 897,9
Доля переменных затрат в выручке от реализации продукции без НДС	коэф.	0,26
Безубыточный объем реализации продукции	руб.	5 658 889
Запас финансовой прочности	руб.	5 118 913
Уровень запаса финансовой прочности	%	47,5

Таким образом, проект эффективен, так как, пройдя точку безубыточности на уровне 5 658 889 руб., предприятие имеет достаточно большой финансовый запас прочности для развития своих перспектив на рынке.

Оценка простых рисков бизнес-плана

Для более полной характеристики предприятия рассмотрим основные возможные риски по проекту и по наиболее важным из них разработаем мероприятия по снижению их воздействия и сформируем таблицу с данными, заполненными на основании экспертного метода путем использования оценки профессионалов, действующих предпринимателей и городских чиновников, взаимодействующих с малым и средним бизнесом. В таблице 7.14 представлены готовые результаты группировки ключевых рисков и их оценка.

Таблица 7.14

Оценка рисков проекта ООО «ПРИМЕР»

Простые риски	Эксперт			Вероятность	Приоритет	Вес	Балл
	1-й	2-й	3-й				
1	2	3	4	5	6	7	8
Финансово-экономические риски							
Неустойчивость спроса	25	50	0	25	4	0,14	3,5
Снижение цен конкурентами	25	0	25	16,67	5	0,07	1,17
Рост налогов	50	50	25	41,67	2	0,28	11,67
Неплатежеспособность потребителей	100	75	75	83,33	1	0,35	29,17
Рост цен на товары, сырье, материалы, перевозки	100	0	25	-	-	-	-
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	25	50	25	33,33	3	0,21	7
Итого по ФЭР							52,51
Экологические риски							
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	25	50	75	50	2	0,34	17
Близость населенного пункта	0	0	100	-	-	-	-
Вредность производственной деятельности	0	25	25	16,67	3	0,15	2,5
Складирование отходов	50	75	50	58,33	1	0,53	30,9
Итого по ЭР							50,4
Технические риски							

Окончание табл. 7.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Нестабильность качества товаров, сырья и материалов	25	25	50	33,33	2	0,4	13,33
Новизна технологии продаж	50	50	50	50	1	0,6	30
Недостаточная надежность технологии	0	100	25	-	-	-	-
Отсутствие резерва мощности в складских помещениях	100	0	0	-	-	-	-
Итого по ТР							43,33
Социальные риски							
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	25	25	25	25	4	0,17	4,25
Угроза забастовки	0	25	75	33,33	3	0,23	7,67
Негативное отношение местных властей к бизнесу	0	100	0	-	-	-	-
Недостаточный уровень зарплаты	25	75	50	50	1	0,34	17
Квалификация кадров	50	25	50	41,67	2	0,28	11,67
Социальная инфраструктура проекта	25	25	50	33,33	3	0,23	7,67
Итого по СР							48,26

Для расчета и заполнения данных необходимо владеть методикой расчета рисков экспертным путем, где за основу берется достоверность оценки и формализация расчетов вероятности, веса и соответствующих баллов. Анализ данных продемонстрировал, что наиболее опасные риски – это именно финансово-экономические. На рисунке 7.6 можно видеть группировку рисков с их ранжированием по местам.

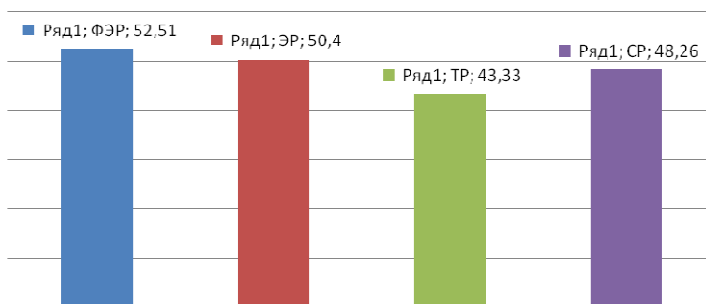


Рис. 7.6. Группировка рисков по направлениям и вероятности наступления, %

Подводя итоги расчетов по рискам, отметим в проекте определенную опасность роста цен на товары и снижение покупательской платежеспособности. Необходимо продумать мероприятия по снижению влияния этих рисков и разработать систему дисконтирования и введения дней акций на продажу определенных групп товаров предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица А.1

Цена на основные товары по проекту

Наименование групп товаров	Мониторинг цен		
	Диапазон цен		Цена ООО «ПРИМЕР»
	min	max	
1	2	3	4
Арка Классик New венге	2105	8420	7 999,00
Арка Классик New орех итал.	2105	8420	7 999,00
Арка Классик New орех моцарт	2105	8420	7 999,00
Коробка дверная ДВ 060 t-30 мм с выборкой	155,5	622	569,13
Коробка дверная ДВ 070 t-30 мм с выборкой	191,5	766	700,89
Дверное полотно ВОСТОК ДГ МЗ 2000×800 черн.	1625	6500	6 012,50
Дверное полотно ВОСТОК ДГШу-3К 200 2000×700 рамка закругл.	2355	9420	8 713,50
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×600	765	3060	2 830,50
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×700	765	3060	2 830,50
Дюбель д/изоляции 10×220 IZM 1 уп./400 шт.	3,945	15,78	14,40
Дюбель универ. RD 6×51 мм красн. 1/1000 шт.	0,26	1,04	1,00

Продолжение табл. А.1

1	2	3	4
Лента монт. перф. оцинк., прямая 0,7×20, 25 м /кр.090013 1/6 шт.	155,5	622	575,35
Пластина крепежная 130×53×2 /кр.090153	7,5	30	28,50
Клей Перлфикс (30 кг)	92	368	340,40
Смесь коттеджная, сухая универс. (25 кг)	73,5	294	271,95
Смесь штукатурная Мультифинишная 1/25 кг	133,5	534	493,95
Шпаклевка Фугенфюллер (10 кг)	73,5	294	271,95
Шпаклевка Фугенфюллер (25 кг)	123,5	494	456,95
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)	179,5	718	664,15
Штукатурка РотБанд (10 кг)	53,25	213	197,03
Краска Ecolatexвысокоукрепляющая мою-щая 2 л 108535	454,5	1818	1 727,10
Краска Ecolatex высокоукрепляющая моющая 5 л 108536	900	3600	3 420,00
Краска акрил. д/стен, потолков с/белая Lumiere 2 л 108540	525	2100	1 995,00
Краска акрил. д/стен, потолков с/белая Lumiere 5 л 108541	1120	4480	4 256,00
Краска Альпаматт-латекс матовая д/стен и потолка 5 л 100333	905	3620	3 439,00
Краска Альпа Профи 20 белая 10 л (База А) 82733	3895	15580	14 411,50
Краска Альпа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	1305	5220	4 828,50
Краска Альпа Профи 3 белая 0,5 л (База А) (пробник) 108529	201	804	743,70
Краска Альпа Профи 3 белая 2,5 л (База А) 82698	1020	4080	3 774,00
Лазурь Эланорегон 0,75 л 100324	243	972	899,10
Лазурь Элан орех 2,3 л (WALNUT) 68002	660	2640	2 442,00
Лазурь Элан палисандр 0,75л (PALISSAN-DRE) 68003	257,5	1030	952,75
Лазурь Элан палисандр 2,3л (PALIS-SANDRE) 70880	605	2420	2 238,50

Окончание табл. А.1

1	2	3	4
Лазурь Элан рябина 0,75 л (ROWAN BERRY) 68004	227	908	839,90
Лазурь Элан рябина 2,3 л (ROWAN BERRY) 68005	505	2020	1 868,50
Эмаль алкидная п/матовая бел. Элемент LA-020 0,5л 65007	119	476	440,30
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 2,5 л	279,5	1118	1 034,15
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 10 л	1000	4000	3 700,00
Краска HUSKY фасадная (SUPER PAINT EXTERIOR) 10 л	1500	6000	5 550,00
ЭнергомашБетонолом ПЕ-2510Б 1000 Вт 12 Дж SDS-Max	3325	13300	12 302,50
Энергомаш Вибратор портативн.д/бетона БВ-71200	5635	22540	22 540,00
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316 1600 Вт	3640	14560	14 560,00
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316А 1600 Вт	3840	15360	15 360,00
Пластина крепежная 130×53×2 /кр. 090153	7,5	30	28,50

Приложение Б

Таблица Б.1

Оборотные средства ООО «ПРИМЕР»

Наименование	Цена	Кол-во	Сумма, руб.
1	2	3	4
Арка Классик New венге	2105,0	6	12630,0
Арка Классик New орех итал.	2105,0	6	12630,0
Арка Классик New орех моцарт	2105,0	6	12630,0
Коробка дверная ДВ 060 t-30 мм с выборкой	155,5	5	777,5
Коробка дверная ДВ 070 t-30 мм с выборкой	191,5	5	957,5
Дюбель д/изоляции 10×220 IZM 1 уп./400 шт.	3,9	204	804,78
Дверное полотно ВОСТОК ДГ М3 2000×800 черн.	1625,0	6	9750,0
Дверное полотно ВОСТОК ДГШу- 3К 200 2000×700 рамка закругл.	2355,0	7	16485,0
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×600	765,0	5	3825,0
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000×700	765,0	5	3825,0
Дюбель универ. RD 6×51 мм красн. 1/1000 шт.	0,3	371	96,46
Лента монт. перф. оцинк., прямая 0,7×20, 25 м /кр.090013 1/6 шт.	155,5	10	1555,0
Пластина крепежная 130×53×2 /кр. 090153	7,5	100	750,0
Клей Перлфикс (30 кг)	92,0	5	460,0
Смесь коттеджная, сухая универс. (25 кг)	73,5	30	2205,0
Смесь штукатурная Мультифи- нишная 1/25 кг	133,5	30	4005,0
Шпаклевка Фугенфюллер (10 кг)	73,5	30	2205,0

Продолжение табл. Б1

1	2	3	4
Шпаклевка Фугенфиюллер (25 кг)	123,5	30	3705,0
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)	179,5	30	5385,0
Штукатурка РотБанд (10 кг)	53,3	21	1118,25
Краска Ecolatex высокоукрепляющая моющая 2 л 108535	454,5	7	3181,5
Краска Ecolatex высокоукрепляющая моющая 5 л 108536	900,0	7	6300,0
Краска акрил.д/стен, потолков с/белая Lumiere 2 л 108540	525,0	7	3675,0
Краска акрил.д/стен, потолков с/белая Lumiere 5 л 108541	1120,0	8	8960,0
Краска Альпаматтлатекс матовая д/стен и потолка 5 л 100333	905,0	8	7240,0
Краска Альпа Профи 20 белая 10 л (База А) 82733	3895,0	6	23370,0
Краска Альпа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	1305,0	2	2610,0
Краска Альпа Профи 3 белая 0,5 л (База А) (пробник) 108529	201,0	3	603,0
Краска Альпа Профи 3 белая 2,5 л (База А) 82698	1020,0	4	4080
Лазурь Эланорегон 0,75 л 100324	243,0	4	972,0
Лазурь Элан орех 2,3 л (WALNUT) 68002	660,0	4	2640,0
Лазурь Элан палисандр 0,75 л (PALISSANDRE) 68003	257,5	4	1030,0
Лазурь Элан палисандр 2,3 л (PALISSANDRE) 70880	605,0	3	1815,0
Лазурь Элан рябина 0,75 л (ROWAN BERRY) 68004	227,0	5	1135,0
Лазурь Элан рябина 2,3 л (ROWAN BERRY) 68005	505,0	3	1515,0
Эмаль алкидная п/матовая бел. Элемент LA-020 0,5 л 65007	119,0	6	714,0

Окончание табл. Б.1

1	2	3	4
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 2,5 л	279,5	7	1956,5
Краска HUSKY потолочная (SUPER PAINT CELING) 10 л	1000,0	7	7000,0
Краска HUSKY фасадная (SUPER PAINT EXTERIOR) 10 л	1500,0	7	10500,0
Энергомаш Бетонолом ПЕ-2510Б 1000 Вт 12 Дж SDS-Мах	3325,0	4	13300,0
Энергомаш Вибратор портативн. д/бетона БВ-71200	5635,0	3	16905,0
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316 1600 Вт	3640,0	3	10920,0
Энергомаш Воздушный компрессор ВК-9316А 1600 Вт	3840,0	3	11520,0
Итого стоимость оборотного капитала в месяц			237741,5
Итого стоимость оборотного капитала в год			2 852 898,0

План постоянных затрат на 2015 год ООО «ПРИМЕР»

Показатель	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Арендная плата	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	660 000
Регистрация предприятия	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	30 000
Стационарный телефон	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12 000
Энергия + водоснабжение	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	7591,8	91101,6
Зарплата	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	189 500	2 274 000
Страховые отчисления во внебюджетные фонды	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	56 850	682 200
Фирменная одежда	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9900
Амортизация	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	19 968
Реклама	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	31 817	381 800
Итого	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	343 422	4 160 974

Приложение Г

Прогноз объема продаж по периодам по проекту 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления

Наименование	Ед. изм.	Цена	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Всего, ед.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Арка Классик New венге	шт	1999	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех итал.	шт	1999	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех мошарт	шт	1999	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Коробка дверная ДВ 0 60 т-30 мм с выборкой	шт	569,1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Коробка дверная ДВ 0701-30 мм с выборкой	шт	700,9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ВОСТОК ДГ М3 2000×800 черн.	шт	6012,5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Дверное полотно ВОСТОК ДГШу-3К 200 2000×700 рамка закруг.	шт	8713,5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Дверное полотно ДГ001 итальян. орех 2000х600	шт	2830,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ДГ001 итальян. орех 2000х700	шт	2830,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Добель д/изрлцини 10×220 IZM 1уп/400 шт.	шт	14,4	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	2448
Добель универ. RD 6×51мм крас. 1/1000 шт.	шт	1	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	4452
Лента монт. перф. оцинк., прямая 0,7×20,25м/кр.090013 1/6 шт.	шт	575,4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Пластина крепежная 130×33×2 /кр.090153	шт	28,5	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
КлейПерлфикс (30 кг)* 1/40 уценка(50%)	шт	340,4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Смесь коттежная, сухая универ. (25кг)* уценка (50%)	шт	272	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Смесь штукатурная Мультифинишная 1,25 кг* уценка (50%)	шт	494	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфоллер (10 кг)* 1/104/117 уценка(50%)	шт	272	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфоллер (25 кг)* 1/40/45меш уценка (50%)	шт	457	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)* 1/30 уценка (50%)	шт	664,2	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Ротбанд (10 кг)* уценка(50%)	шт	197	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Краска Ecolate высокоукрепляющая моющая 2л 108535	шт	1727,1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Краска Ecolate высокоукрепляющая моющая 5л 108536	шт	3420	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84

Приложение Д

Прогноз объема закупок по периодам по проекту 52.46 – Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления

Наименование	Ед. изм.	Цена	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Всего, ед.
Арка Классик NewВенте	шт	2105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех итал.	шт	2105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Арка Классик New орех моларт	шт	2105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Коробка дверная ДВ 060+30 мм с выборкой	шт	155,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Коробка дверная ДВ 070+30 мм с выборкой	шт	191,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ВОСТОК ДГ МЗ 2000*800 черн.	шт	1625	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Дверное полотно ВОСТОК ДГ Шу-ЖК 200 2000*700 рамка закругл.	шт	2355	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000*600	шт	765	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дверное полотно ДГ 001 итальян. орех 2000*700	шт	765	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Дюбель д/изоляция 10*220 IZM 1уп/400 шт.	шт	3,9	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	2448
Дюбель универ. RD 6*51 мм красн. 1/1000 шт.	шт	0,3	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	4452
Лента монтаж. перф. оцинк., прямая 07*20,25 м/кр. 090013 1/6 шт.	шт	155,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Пластина крепежная 130*53*2 / кр.090153	шт	7,5	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
КлейПерификс (30 кг)* 1/40 уценка(50%)	шт	92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Смесь коттеджная, сухая универ. (25 кг)* уценка (50%)	шт	73,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Смесь штукатурная Мультифинишная 1/25 кг * уценка (50%)	шт	133,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфинишер (10 кг)* 1/104/117 уценка (50%)	шт	73,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Шпаклевка Фугенфинишер (25 кг)* 1/40/45 меш уценка (50%)	шт	123,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Грюнбанд фасадная (25 кг)* 1/30 уценка (50%)	шт	179,5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Штукатурка Ротбанд (10 кг) * уценка (50%)	шт	53,3	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Краска Альфа Профи 20 белая 2,5 л (База А) 82717	шт	1305	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24

Свод денежных потоков от инвестиционной,

Таблица Е.1

Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности

Инвестиционная деятельность													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Первоначальные	1146141												
Амортизация		1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664
Суммарный денежный поток по	-1146141	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664
Коэффициент	1	0,988	0,976	0,963	0,952	0,94	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	0,862
Дисконтированный денежный поток	-1146141	1644	1623	1603	1583	1564	1545	1525	1507	1488	1470	1452	1434

Таблица Е.2

Движение денежных средств в результате финансовой деятельности

Финансовая деятельность													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Собственные средства	1146141												
Коэффициент дисконтирования	1	0,988	0,976	0,963	0,952	0,94	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	0,862
Дисконтированный денежный поток	1146141												

Движение денежных средств в результате операционной деятельности

Операционная деятельность												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2	898150,2
Переменные затраты	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5	237741,5
Постоянные затраты	383322,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8	343422,8
Прибыль до налогообложения	277085,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9	316985,9
Налог на прибыль	55417,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18	63397,18
Чистая прибыль	221668,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7
Коэффициент дисконтирования	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	218942,2	247375,8	244307,4	241289,6	238322,7	235381	232464,8	229599,2	226759	223969,5	221205,4	218466,7

Движение денежных потоков

Показатель	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Инвестиционные денежные потоки													
Суммарный денежный поток по инвестиционной деятельности	-11461,41	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664
Коэффициент дисконтирования	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток	-11461,41	1643,5	1623,2	1603,1	1583,3	1563,8	1544,5	1525,4	1506,6	1487,9	1469,6	1451,5	1433,5
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	-11461,41	-1144498	-1142874	-1141271	-1139688	-1138124	-1136580	-1135054	-1133548	-1132060	-1130590	-1129139	-1127705
2 Операционная деятельность													
Суммарный денежный поток от операционной деятельности	0	221668,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7	253588,7
Коэффициент дисконтирования	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток	0	218942,2	247375,8	244307,4	241289,6	238322,7	235381	232464,8	229599,2	226759	223969,5	221205,4	218466,7
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	0	218942,2	466318	710625,4	951915	1190238	1425619	1658084	1887683	2114442	2338411	2559617	2778083
3 Финансовая деятельность													
Суммарный денежный поток от финансовой деятельности	11461,41												
Коэффициент дисконтирования	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9515	0,9398	0,9282	0,9167	0,9054	0,8942	0,8832	0,8723	0,8615
Дисконтированный денежный поток	11461,41												
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	11461,41												
Результатирующий поток от операционной и инвестиционной деятельности	-11461,41	-925556	-676556	-430646	-187773	52113,7	289038,7	523029,5	754134,7	982381,7	1207821	1430478	1650378
Результатирующий поток от операционной и инвестиционной деятельности накопленным итогом (NPI)	-11461,41	-2071697	-2748253	-3178898	-3366671	-3314558	-3025519	-2502490	-1748355	-765973	441848,1	1872326	3522704

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ	5
Тема 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ	25
Тема 3. МЕСТО И РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ	59
Тема 4. БИЗНЕС-ПЛАН И ЕГО СТРУКТУРА.....	93
Тема 5. ОЦЕНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ.....	135
Тема 6. ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА	160
Тема 7. ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА	180
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	205

Учебное издание

Бликий Роман Сергеевич
Бедрачук Илья Александрович
Лебединская Юлия Сергеевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редактор М.А. Шкарубо
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 16.04.2016 г. Формат 60x84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,8.
Уч.-изд. л. 10,0. Тираж 200 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано во множительном участке ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41