

Бизнес-планирование: понятие, сущность, информационное и нормативно-правовое обеспечение, порядок разработки, реализации и контроля бизнес-плана

Вопрос 1. Теоретические основы бизнес-планирования

Практика показывает, что успех в мире бизнеса во многом зависит от трех элементов:

- 1) понимания общего состояния дел на данный момент;
- 2) представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- 3) планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы, поскольку в процессе его разработки определяются цели и задачи, достижение которых позволит компании обеспечить себе стабильность не только в ближайшее время, но и в последующие годы. Это связано с тем, что работа над бизнес-планом требует тщательного изучения целевого рынка, сбора большого объема информации о реальных и потенциальных клиентах, позволяет оценить имеющиеся в распоряжении компании ресурсы.

Следовательно, в рыночной экономике бизнес-план служит важным рабочим инструментом как для действующих, так и для вновь образуемых фирм, поскольку с его помощью становится возможным:

- получить необходимые инвестиции,
- разработать реальные планы на достаточно отдаленную перспективу,
- составить систему фактических и прогнозных числовых оценок экономических, финансовых и социальных показателей, по которым можно было бы достоверно судить о степени успешности развития собственного дела.

Однако, отечественные предприниматели не всегда четко представляют, как важно наличие профессионально подготовленного и обоснованного

бизнес-плана и в этой связи редко используют его преимущества, поэтому изучение теоретических и методических аспектов бизнес-планирования является важной и прикладной темой, способной в будущем существенно повысить эффективность функционирования существующих и вновь создаваемых предприятий.

При всем многообразии форм предпринимательства – производственное, коммерческое, финансовое, страховое, посредническое, консалтинговое – существуют ключевые положения, практически применимые во всех областях бизнеса и для фирм с различными организационно-правовыми формами и структурами управления. Знание этих положений необходимо для того, чтобы своевременно, всесторонне и качественно подготовиться к преодолению потенциальных трудностей, реальных опасностей в бизнесе.

Практически всегда на стадии разработки бизнес-проекта, предложения, сделки, реализации процедуры санации предприятия обнаруживается множество слабых мест, пробелов и недочетов, устранение которых и является предметом осуществления последующей работы предпринимателя или главного менеджера. Там же, где с такого рода проблемами справиться не представляется возможным, сам факт их выявления позволит предпринимателю или менеджеру принять своевременное управленческое решение об отказе от этого бизнес-проекта еще до того, как будут вложены средства в его осуществление.

Этот факт является важным для вновь созданных предприятий, так как по статистике риск банкротства для таких предприятий в первые 3-5 лет особенно велик. Об этом свидетельствует международная практика.

Из литературных источников известны различные определения понятия бизнес-плана:

- С. Баринов считает, что *бизнес-план* – это «аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нем описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может

столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль?»

- Очень схожее определение бизнес-плана приводит Б. П. Клоков: *Бизнес-план* – это «документ, в котором описываются основные характеристики проекта (предприятия), анализируются возможные проблемы его реализации и намечаются пути решения этих проблем. Бизнес-план дает ответ на главный вопрос: стоит ли начинать бизнес?»
- Бухаров А. В. Предлагает иное определение: «*Бизнес-план* – это документ, описывающий цели и задачи будущей коммерческой деятельности фирмы, а также стратегию их достижения».
- По мнению Царева, *бизнес-план* – «...перспективный документ, являющийся важной основой внутрифирменного планирования производства продукции, составленный на отрезок времени в 3-5 лет (реже на 10 лет вперед)».
- Экономист А. С. Пелих характеризует *бизнес-план* как «...документ, который включает в себя разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и далекую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции».

Обобщенным и адаптированным к отечественным условиям хозяйствования понятием бизнес-плана может быть следующее.

Бизнес-план – это типовое (унифицированное) документально оформленное проектное решение на достаточно отдаленную перспективу (3-5 лет), в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых экономических, финансовых и иных результатов (трудовых, производственных, социальных, экологических)

деятельности предприятия, базирующихся на реальном производственном, инвестиционном, материально-техническом, организационном и логистическом обеспечении.

Бизнес-план подобен стратегическому плану, который также охватывает достаточно длительный отрезок времени, однако между ними существует целый ряд принципиальных различий:

- стратегический план составляется в целом по предприятию (или по его отдельным подразделениям) и охватывает весь комплекс целей и задач, связанных с различными стратегиями жизнедеятельности организации;
- стратегический план обычно не содержит количественных и стоимостных оценок плановых показателей деятельности фирмы;
- бизнес-план ориентирован, как правило, на конкретные цели и задачи в связи с созданием и развитием нового бизнеса, которые должны быть выполнены к определенному сроку;
- бизнес-план имеет строго очерченный горизонт планирования, в то время как стратегическому плану свойственен более широкий, растущий горизонт времени.

Таким образом, можно констатировать, что бизнес-план является частью стратегического плана с конкретной проработкой определенной проблемы (бизнес-план по продукту, техническому решению, стратегическому центру хозяйствования и т.п.).

В связи с вышеозначенными различиями, правомерно отметить, что как правило потребность в бизнес-плане возникает при решении целого ряда актуальных проблем, в числе которых можно назвать:

- 1) подготовку заявок на получение кредитных ресурсов банков и грантовых средств отечественных и зарубежных фондов;
- 2) создание нового бизнеса и развитие новых направлений действующих предприятий;

- 3) формирование инвестиционного плана и привлечение интереса потенциальных инвесторов в том числе зарубежных;
- 4) обоснование прибыльности производства новых товаров и услуг.

Основные цели бизнес-плана предприятия разделяют на три группы (рис. 17).



Рис. 17. Основные цели бизнес-планирования

Бизнес-планом предусматривается решение следующих основных *задач*:

- формирование организационно-управленческой и финансово-экономической оценки состояния предприятия (настоящего и будущего);
- выявление потенциальных возможностей коммерческой деятельности;
- формирование инвестиционно-проектных целей деятельности предприятия.

Основные функции бизнес-плана представлены в таблице 11.

Таблица 11

Функции бизнес-плана

Внутренние функции	Внешние функции
<ul style="list-style-type: none"> - разработка стратегии развития фирмы или конкретизация отдельных направлений ее деятельности; - разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуги); - оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала фирмы и выявление резервов; - подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретению оборудования; - подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов; - контроль за финансовыми результатами деятельности фирмы; - мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы; - формирование благоприятного имиджа фирмы; - план мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций. 	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение для реализации проектов инвестиций; - обоснование для включения проектов в государственные (региональные) программы и получение средств из централизованных источников; - получение банковских кредитов; - обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке; - организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности; - разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп;

Главными *принципами*, которыми следует руководствоваться при разработке бизнес-планов, являются принципы.

- непрерывности;
- многовариантности;
- множества реализуемых целей;
- количественной оценки целей развития предприятия;
- научности;
- оптимальности;
- сбалансированности;
- преемственности;
- системности и гибкого (быстрого) реагирования.

Сущность вышеозначенных принципов отражена в таблице 12.

Сущность основных принципов бизнес-планирования

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Непрерывности	Работы по составлению различных планов должны вестись постоянно, без перерывов (для обеспечения реальности планов в них следует оперативно вносить необходимые изменения).
2	Многовариантности	Отражает потребность в получении не одного, а совокупности планов. Из множества полученных планов предпочтение должно быть отдано наилучшему из них для конкретных условий производства и сбыта.
3	Множества реализуемых целей	Обеспечивает как возможность выбора в конкретной рыночной ситуации определенного количества доминирующих целей, так и решения оптимизационных задач на основе многоцелевого подхода
4	Количественной оценки целей развития предприятия	Означает потребность представлять в цифровом выражении планируемые к достижению цели функционирования производства и сбыта готовой продукции (услуги).
5	Научности	Заключается в необходимости построения различных видов планов на основе экономических и финансовых расчетов, которые базируются на правильно выбранных элементах системы планирования, достаточно точных исходных данных и прогрессивных нормах и нормативах.
6	Оптимальности	Характеризует целесообразность нахождения и реализации наилучших решений по экстремальным планово-экономическим задачам.
7	Сбалансированности	Отражает потребность получения системы тесно взаимосвязанных и согласованных планов, которые основывались бы на реально располагаемых трудовых, производственных и финансовых ресурсах.
8	Преимственности	Состоит в том, что числовые оценки экономических, финансовых и инвестиционных показателей, получаемых в результате разработки бизнес-плана, должны полностью соответствовать стратегическому плану развития фирмы.
9	Системности и гибкого (быстрого) реагирования	Предполагает необходимость оперативного внесения соответствующих коррективов в планы производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия, обусловленных происшедшими изменениями в микро- и макросреде.

Цели, задачи, функции и принципы бизнес-планирования определяют комплексность рассматриваемого процесса – это проявляется в том, что бизнес-планы составляют как для внешнего (чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам, так и для внутреннего (в этом случае проводится анализ всех сильных и слабых сторон бизнеса) использования.

Несмотря на то, что «потребителями» бизнес-плана являются, чаще всего, внешние контрагенты (инвесторы, кредиторы, партнеры), бизнес-план правомерно рассматривать как важный инструмент менеджмента, предусматривающий решение стратегических и тактических задач.

Это во многом обусловлено тем, что проведение организационно-управленческой и финансово-экономической оценки состояния бизнеса в процессе разработки бизнес-плана позволяет найти новые ресурсы и возможности для завоевания целевых потребителей, достижения относительной стабильности и формирования инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии.

Как правило, при подготовке бизнес-плана для внутреннего использования анализируются многие проблемы и слабые места проекта, которые не предназначены для глаз потенциальных инвесторов.

В то же время обсуждение этих сложных вопросов и поиск путей их решения позволит заявителям самим для себя получить реальное представление о возможных препятствиях реализации предложенного проекта и более объективно оценить ситуацию внешней среды бизнеса.

Кроме того, эти аспекты могут интересовать будущих инвесторов при оценке целесообразности вложения финансовых средств и определения их оптимального размера. Например, при более тщательном анализе имеющихся ресурсов, может оказаться, что сумма инвестиций существенно снизится. Или изменится график получения финансовых средств вследствие более

тщательного планирования работ, что особенно важно при использовании кредитных ресурсов, предполагающих выплату процентов за использование финансовых средств. Помимо этого, такое планирование может снизить и сумму необходимых инвестиций, поскольку при реализации некоторых проектов уже на первых его стадиях возможно получение денежных средств от продаж. В этом случае получение инвестиционного кредита может стать неверным стратегическим решением, поскольку компания будет вынуждена большую часть доходов отдавать инвестору. Все варианты стратегии развития предприятия должны быть проработаны заранее, привлечение инвестора окажется оправданным только в том случае, если обе стороны согласятся с целесообразностью этого решения.

В то же время бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность, что в дальнейшем может оказать разрушающее воздействие в процессе его реализации. Поэтому при разработке любого варианта бизнес-плана следует как можно более реалистично оценивать как имеющиеся ресурсы, так и рыночные перспективы.

При этом следует отметить, что бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике страны в целом.

Таким образом, благодаря своей комплексности, бизнес-план помогает обоснованно оценить перспективы создания и развития своего дела и контролировать текущие бизнес-процессы в зависимости от того, для кого он предназначен:

- 1) *Бизнес-план для разработчика* – это оценка эффективности проекта, выполняемая для себя. В данном случае руководство предприятия разрабатывает бизнес-план как систему управленческих решений по реализации проекта с использованием собственных ресурсов.

- 2) *Бизнес-план для получения кредита* – основной особенностью в данном случае является соблюдение критериев срочности и возвратности по предоставляемым ресурсам, поскольку многие кредитные институты имеют собственные требования к форме и содержанию бизнес-плана..
- 3) *Бизнес-план для привлечения сторонних инвесторов* – инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или акционеры при публичной эмиссии ценных бумаг. Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей организации, то бизнес-план содержащий сведения об организации, стратегии маркетинга и продаж, производстве и о финансовых перспективах увеличит эффективность данного мероприятия. По мере того, как российский фондовый рынок развивается и стабилизируется, бизнес-планы будут приобретать все большее значение для осуществления публичной эмиссии ценных бумаг (и во всей видимости, станут основой проспекта эмиссии).
- 4) *Бизнес-план для организации альянса с иностранным партнером* – иностранные организации с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по организации совместного бизнеса – грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности проекта и предприятия в целом.
- 5) *Бизнес-план для заключения крупного контракта* – учитывая, что контракт, предполагающий большие объемы поставок услуг или товаров, существенным образом может повлиять не только на текущие показатели рентабельности и ликвидности бизнеса, но и оказать стратегическое влияние, в том числе, на имидж предприятия-партнера, при заключении подобных договоров, всестороннее изучение партнеров – это деловая необходимость и

норма. Бизнес-план способен существенно ускорить и облегчить данную процедуру.

- б) *Бизнес-план для привлечения новых сотрудников* – поскольку в наши годы трудно переманить профессионалов из других организаций, даже пообещав им более высокие зарплаты. Описание будущей деятельности организации дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.
- 7) *Бизнес-план для объединения с другой организацией* – помогает увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.
- 8) *Бизнес-план для реорганизации предприятия или его подразделений* – по мере того, как небольшие организации растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической – в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет выработать эту концепцию и, что важнее, позволит партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

Таким образом, правомерно заметить, что бизнес-план пережил эволюцию – если изначально он использовался только как инструмент для привлечения инвестиций, то сегодня – еще и как каркас корпоративного планирования и управления, включающий три блока:

- 1 – блок «Управленческий анализ проекта»;
- 2 – блок «План и последовательность мероприятий»;
- 3 – блок «Финансовый план».

К *инвестиционным бизнес-планам* обычно относят бизнес-планы, главной целью которых является вложение средств в проект для получения прибыли. Инвестиционные проекты могут также различаться по виду,

например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам. Но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций.

Бизнес-план структурного подразделения – декомпозированная часть бизнес-плана предприятия. Поэтому часть разделов плана, относящаяся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

Для стационарного производства, то есть производства с устоявшимися процессами и технологиями, на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализация бюджетов, все то, что относится к задачам оперативного планирования, поэтому в бизнес-плане стационарного производства основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

Бизнес-план в форме технико-экономического обоснования заявки на кредит предназначен для привлечения банковского кредита. Основная его задача – показать, что риск вложений в проект минимален. Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – является наиболее близким документом к бизнес-плану, однако оно носит более узкий и специфический характер.

Бизнес-план венчура – это план инноваций. *Венчурный бизнес* – это рисковое предпринимательство в наукоемких сферах хозяйства. Бизнес-план венчура обычно связан с внедрением научно-исследовательских и конструкторских работ.

Исходя из вышеозначенной эволюции и видовой классификации бизнес-планов, правомерно выделить следующие основные области их применения (таблица 3).

Таблица 3

Области применения бизнес-плана

№ п/п	Область	Адресаты
1	Разработка системы внутривозовского бизнес-планирования	Функциональные отделы и подразделения фирмы.
2	Разработка и реализация плана увеличения объема производства и сбыта готовой продукции	Руководство, инвесторы.
3	Разработка и реализация мероприятий, связанных с повышением конкурентоспособности и производимого товара (услуги), а также фирмы	Партнеры, Инвесторы.
4	Разработка стратегии увеличения собственной доли фирмы на целевом рынке (сегменте рынка)	Руководство, Инвесторы.
5	Разработка комплекса мероприятий по проведению или повышению эффективности рекламной компании фирмы	Руководство.
6	Обоснование новой, более совершенной структуры управления фирмой	Руководство.
7	Разработка и реализация выхода фирмы на рынок (в том числе внешний) с новой продукцией, услугой	Партнеры, инвесторы.
8	Разработка и реализация инвестиционных проектов	Инвесторы.
9	Подготовка всесторонне обоснованных заявок с целью получения банковских кредитов на развитие фирмы	Коммерческие банки.
10	Организация и осуществление совместных с иностранными компаниями производств и предприятий	Партнеры.
11	Подготовка и осуществление мероприятий, направленных на отсрочку принятия решений и несостоятельности (банкротстве) предприятий	Федеральное управление по несостоятельности и банкротству.
12	Разработка и обоснование мероприятий по созданию финансово-промышленных групп (ФПГ)	Госкомпром, участники ФПГ.
13	Организация и проведение инвестиционных конкурсов (торгов) по продаже акций приватизируемых предприятий	Организаторы конкурсов (торгов), инвесторы.
14	Подготовка и осуществление факторинговых операций	Финансовые институты, осуществляющие факторинговые операции.
15	Подготовка и осуществление операций финансового лизинга	Фирмы, осуществляющие лизинговые операции.
16	Подготовка и осуществление операций по приобретению акций акционерных обществ на фондовом рынке	Участники рынка.
17	Обоснование предложений по приватизации государственных предприятий	Госкомимущество.
18	Перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций	Инвесторы.
19	Обоснование проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых и частных фирм	Покупатели ценных бумаг.
20	Открытие нового предпринимательского дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности	Партнеры, инвесторы.
21	Разработка и обоснование комплекса мероприятий по обеспечению успешного функционирования и дальнейшего развития государственного и негосударственного образовательного учреждения	Инвесторы, покупатели образовательных услуг.
22	Обоснование увеличения до определенного уровня стоимости компании (стоимости бизнеса)	Руководство.

Вывод по первому вопросу темы:

Таким образом, в настоящее время бизнес-планы необходимы всем. Стимулом к подготовке бизнес-плана может стать поиск возможного инвестора, получение банковского кредита, возможность привлечь грантовые средства фондов в рамках программ развития предпринимательства, но в то же время нельзя не отметить важность работы над бизнес-планом для самого предпринимателя, поскольку это позволяет оценить и проверить реалистичность предлагаемого бизнеса при сохранении возможности отступления.

Тщательно проработанный бизнес-план позволяет:

- 1) выбрать конкретные направления деятельности и целевые рынки;
- 2) сформулировать дерево целей компании, начиная от краткосрочных, и заканчивая долгосрочными (стратегическими);
- 3) определить технические характеристики и особенности предлагаемых товаров и услуг;
- 4) оценить все виды издержек по всей цепи движения продукта от его разработки и, заканчивая доведением до конкретных потребителей;
- 5) оценить соответствие имеющихся в наличии ресурсов поставленным целям и задач;
- 6) сформулировать комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению товаров и услуг (начиная с анализа рынка и заканчивая формированием рекламных стратегий) и определения методов стимулирования продаж и каналов сбыта.

Важность процесса бизнес-планирования на предприятии обуславливается следующими обстоятельствами:

1. бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени – в этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;

2. бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом – поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля;
3. бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций – в этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;
4. важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и как инструмент внутрифирменного управления – с этой точки зрения он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим;
5. бизнес-план может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса – создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, тщательно оформленным, информационно наполненным;
6. бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предлагаемого бизнеса – он демонстрирует готовность идти на риск;
7. бизнес-план – это инструмент самообучения, поскольку его разработка представляет собой непрерывный процесс познания и самопознания.

Следовательно, благодаря бизнес-планированию, можно добиться ощущения устойчивости и рыночной стабильности, пренебрегая же составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху.

Вопрос 2. Типология бизнес-планов

Теоретические аспекты обуславливают единство структуры бизнес-плана, однако содержание разделов бизнес-плана может изменяться в зависимости от вида бизнеса.

Например, при составлении плана для получения инвестиционных ресурсов необходимо уделить внимание именно тем аспектам, которые могут в большей мере произвести благоприятное впечатление на потенциальных инвесторов, вызвать их интерес (например, сделать акцент на прибыльности и точности представленных финансовых расчетов).

В то же время следует учитывать, что работа с частными инвесторами гораздо более сложная, чем с банковскими организациями, предоставляющими кредитные ресурсы. Предприниматели острее чувствуют все возможные трудности на пути реализации проекта, и больше рискуют потерять вложенные средства. Банковские организации больше внимания уделяют чисто формальной стороне (например, четкому описанию основных бизнес-процессов).

В зависимости от отраслевой специфики, размера предприятия, объема выпуска предлагаемых продуктов и их ассортимента общий объем (количество страниц) бизнес-плана и наполнение его отдельных разделов может быть весьма различным.

В некоторых случаях, если предметом бизнес-плана является открытие мини-кафе или прачечной на дому, он требует менее объемной проработки. Более того, часть разделов может и вовсе отсутствовать.

В других – если речь идет о финансовом оздоровлении крупного промышленного предприятия или выпуске инновационной продукции в приоритетной области, требующих значительных объемов финансовых инвестиций, необходимо проводить глубокие рыночные исследования, проводить комплексный финансовый анализ.

На практике используется множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре. Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по отдельным бизнес-линиям (например, выпуску новых типов продукции и услуг, новым направлениям деятельности),
- по предприятию в целом: новому или действующему (развитие, репрофилирование, санация и финансовое оздоровление).

На рисунке 18 представлена классификация бизнес-планов по объектам бизнеса.

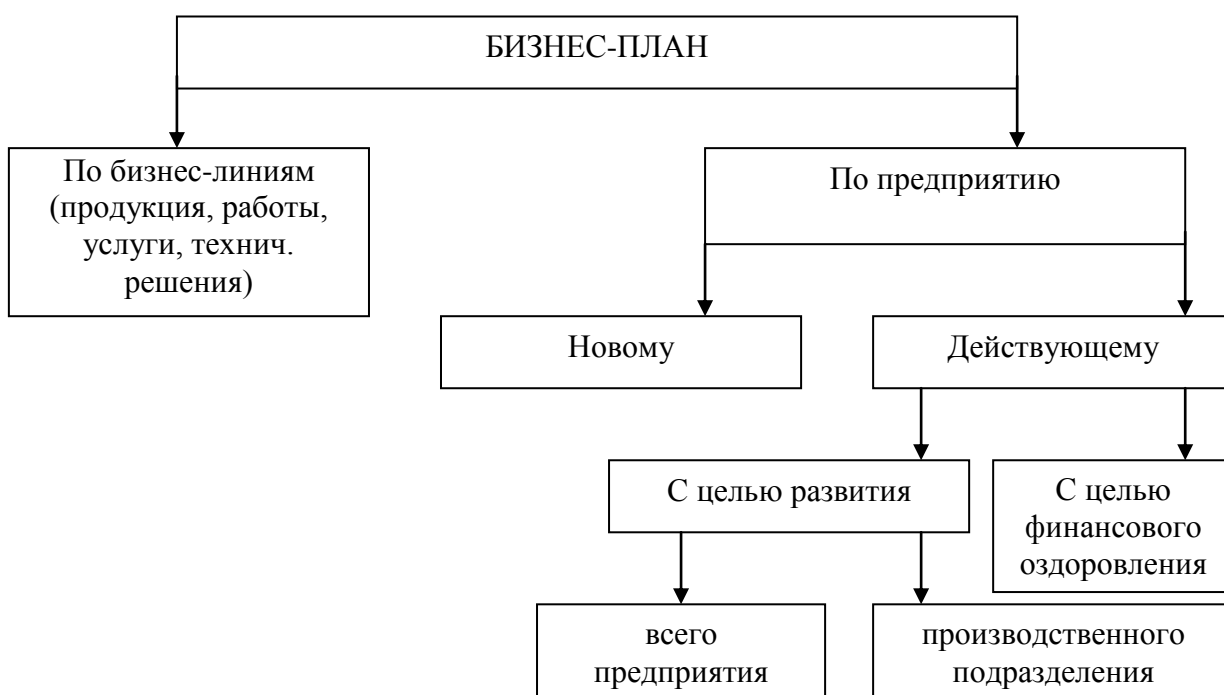


Рис. 18. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Необходимо учитывать, что бизнес-план финансового оздоровления по форме и материалу существенно отличается от всех остальных, в нем гораздо больше внимания уделяется анализу финансового положения предприятия, он имеет свою структуру и логику изложения. В то же время составление такого документа может оказаться полезным и для тех предприятий, которые начинают испытывать какие-либо финансовые трудности. Он позволит вскрыть внутренние резервы, наметить перспективы развития, определить

реальную потребность в привлечении внешних инвестиций. Более того, при работе над таким бизнес-планом может быть выявлена целесообразность прекращения деятельности убыточного предприятия, поскольку никакие мероприятия по его реструктуризации не смогут принести желаемых результатов. Вливание новых финансовых средств может только продлить агонию, но не позволит сделать его конкурентоспособным.

Возможны и другие классификации бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента и т.д.

Правомерно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов:

- 1) специфика отрасли;
- 2) общая стратегия предприятия;
- 3) концепция продукта.

Подготовленный бизнес-план должны отличать:

- четкая структура разделов;
- простота изложения, наглядность и обоснованность представленных материалов;
- объективность и достоверность используемой информации;
- обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации;
- точность финансовых расчетов;
- достоверность финансовых показателей и документов.

На практике наиболее часто используют следующие виды бизнес-планов:

- бизнес-план организации;
- бизнес-план заявки на кредит;
- бизнес-план инвестиционного проекта;
- бизнес-план структурного подразделения;
- бизнес-план заявки на грант;
- бизнес-план развития региона;
- бизнес-план учреждения.

Бизнес-план организации – это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов. В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов, а основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора или банковского кредита. Он обычно разрабатывается в виде технико-экономического обоснования, а его основная задача – показать, что разработчик является грамотным менеджером и может представить заявку в форме, требуемой банком, и, самое главное, сможет гарантировать минимальный риск вложений.

Бизнес-план инвестиционного проекта отражает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты. Инвестиционные проекты могут различаться по виду, например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам, но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций.

Бизнес-план структурного подразделения (например, центра финансового учета) – это изложение плана его деятельности, то есть отдельная часть бизнес-плана всей компании, поэтому часть разделов, относящихся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-

экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план государственного или негосударственного учреждения (например, ВУЗа, поликлиники, школы, научно-технического центра и т. д.) – это обоснование перспектив и значимости его социально-экономического развития для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Вывод по второму вопросу темы

Таким образом, правомерно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов:

- 1) специфика отрасли;
- 2) общая стратегия предприятия;
- 3) концепция продукта.

Исходя из этого, целесообразно формирование бизнес-планов:

- по отдельным бизнес-линиям,
- по предприятию в целом:
 - а) новому;
 - б) действующему.

При этом в качестве наиболее часто используемых на практике оказываются: бизнес-план организации, бизнес-план заявки на кредит, бизнес-план инвестиционного проекта, бизнес-план структурного подразделения, бизнес-план заявки на грант, бизнес-план развития региона, бизнес-план учреждения.

Вопрос 3. Структура бизнес-плана: основные разделы и показатели

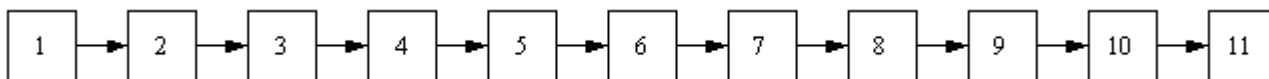
Не смотря на различие типов бизнес-планов, их структура, как правило, является одинаковой. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом проекте и понять его цели (табл. 4).

Таблица 4

Укрупненная структура разделов бизнес-плана

Номер раздела (подраздела)	Наименование раздела (подраздела)
	Титульный лист
	Резюме
1	ИДЕЯ (СУЩНОСТЬ) ПРЕДЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА
1.1	Общие исходные данные и условия
1.2	Описание образца нового товара
1.3	Оценка опыта предпринимательской деятельности
2	ОЦЕНКА РЫНКА СБЫТА
2.1	Описание потребителей нового товара
2.2	Оценка конкурентов нового товара
2.3	Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов
3	ПЛАН МАРКЕТИНГА
3.1	Цели маркетинга
3.2	Стратегия маркетинга
3.3	Финансовое обеспечение плана маркетинга
3.4	Контроль за выполнением плана маркетинга
4	ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА
4.1	Изготовитель нового товара
4.2	Наличные и требуемые мощности производства
4.3	Материальные факторы производства
4.4	Описание производственного процесса
5	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН
5.1	Организационно-правовая форма собственности фирмы
5.2	Организационная структура предприятия
5.3	Распределение обязанностей. Сведения о партнерах
5.4	Описание внешней среды бизнеса
5.5	Трудовые ресурсы предприятия
5.6	Сведения о членах руководящего состава
6	ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
6.1	План доходов и расходов
6.2	План денежных поступлений и выплат
6.3	Сводный баланс активов и пассивов фирмы
6.4	График достижения безубыточности
6.5	Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование)
6.6	Оценка риска и страхование
7	ПРИЛОЖЕНИЯ

Разработка бизнес-плана осуществляется в последовательности, приведенной на рисунке 19.



1. Выработка идеи проекта.
2. Описание идеи (сущности) проекта.
3. Анализ производственных возможностей фирмы в реализации проекта.
4. Оценка рынка сбыта.
5. Разработка плана маркетинга.
6. Разработка плана производства.
7. Разработка организационного плана.
8. Расчет показателей технико-экономического обоснования.
9. Разработка финансового плана.
10. Оценка риска.
11. Общие выводы и предложения (резюме).

Рис. 19. Блок-схема разработки разделов бизнес-плана

Таким образом, в процессе проработки разделов бизнес-плана формируются исходные данные для технико-экономического обоснования.

Получив все необходимые данные для технико-экономического обоснования, производится расчет ключевых показателей (чистой прибыли, рентабельности, внутреннего коэффициента эффективности, максимального денежного оттока, периода возврата капитальных вложений, точки безубыточности).

Если расчеты показывают технико-экономическую эффективность, то приступают к формированию окончательной редакции бизнес-плана.

Если показатели технико-экономического обоснования не удовлетворяют требованиям технико-экономической эффективности, то уточняются исходные данные или принимается решение о нецелесообразности проекта.

Процесс от идеи до готового продукта включает в себя пять основных этапов, представленных на рисунке 20:

1. выработка идеи;
2. концептуальная проработка;
3. опытно-конструкторская разработка, включая создание опытного образца;
4. пробный выход на рынок;
5. коммерциализация.

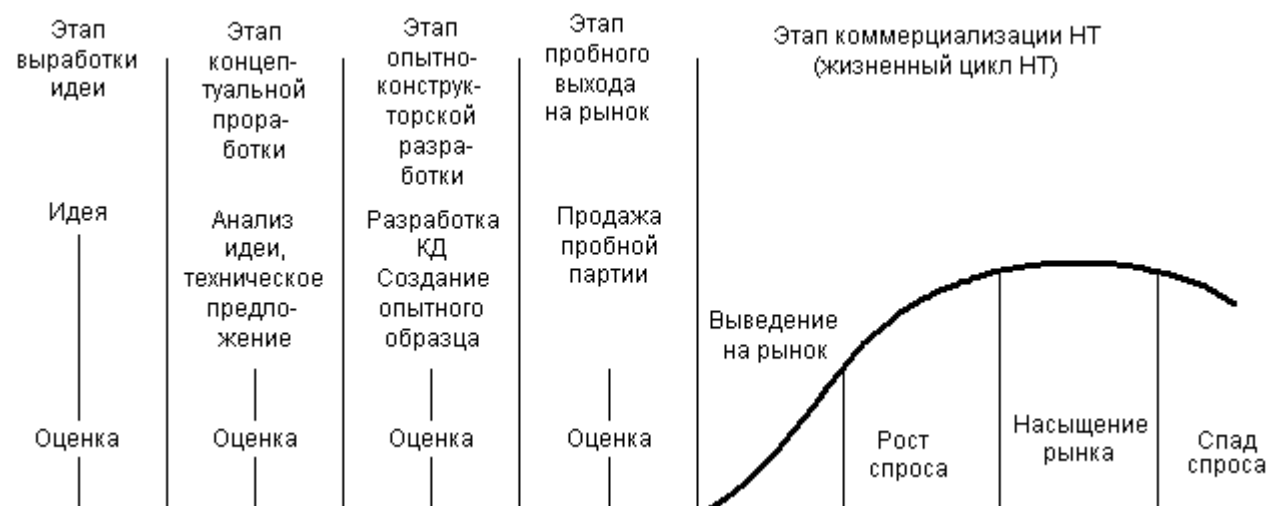


Рис. 20. Процесс создания и продвижения нового товара (НТ)

На первом этапе производится первичная оценка предложений по разработке нового товара с целью выбора из них более эффективных.

Идеи, прошедшие первоначальную оценку, подвергаются концептуальной проработке, где они уточняются с учетом запросов потенциальных потребителей.

На этой стадии составляется первый (рабочий) вариант бизнес-плана, в котором описываются основные характеристики товара и предполагаемая стратегия его сбыта с учетом, по возможности, мнения потенциальных покупателей.

После одобрения концепции начинается этап опытно-конструкторской проработки, на котором решаются все схемно-конструкторские, технологические, производственно-технические вопросы. Этап разработки завершается изготовлением опытного образца для отработки конструкторской документации, отладки всего технологического процесса, проведения испытаний и презентации покупателям для изучения их мнения и выявления конкурентоспособности.

Перед окончанием опытно-конструкторских разработок должна быть собрана вся информация, необходимая для составления окончательного варианта плана маркетинга.

Этап пробного выхода на рынок предусматривает изготовление пробной партии, ее реализацию, по результатам которой можно судить о том, примет ли рынок новый товар.

Если реализация пробной партии пройдет успешно, то вероятность конкурентоспособности велика.

Методами выработки идей нового товара являются:

1. "Мозговая атака";
2. "Мозговая атака наоборот";
3. метод Гордона;
4. метод вопросника;
5. метод вмененных связей;
- б. метод записной книжки;
7. эвристический метод;
- 8.н метод;
9. метод стоимостного анализа;
10. метод матричных структур;
11. параметрический метод;
12. инвентаризации слабых мест и т.д.

Метод "мозговой атаки" представляет спонтанное генерирование участниками множества идей по поставленной проблеме. Участниками могут быть люди разных профессий. Не допускаются к обсуждению признанные авторитеты, запрещается критиковать или высказывать отрицательные оценки.

Метод "мозговой атаки наоборот" отличается от предыдущего метода тем, что все участники группы должны выявлять недостатки предлагаемых идей и предложить пути их устранения.

Метод Гордона предусматривает изложение ведущим концепции к решению проблемы и высказывания участниками своих идей по этому вопросу. Затем ведущий после уточнения исходной концепции вскрывает

искомую проблему, а участники высказывают конкретные предложения и свои идеи о том, как их реализовать.

Метод вопросника основан на составлении в произвольной форме перечня вопросов, направленных на выявление возможностей улучшить конструкцию, дизайн, использование товара по другому назначению, его перекомпоновку, уменьшение и т.п. с целью выработки принципиально новых решений и поиска новых идей в заранее предусмотренной области.

Метод вмененных связей включает несколько шагов по выявлению всех входящих в проблему элементов, установлению всех взаимосвязей между этими элементами, описанию этих взаимосвязей в структурированном виде, анализу взаимосвязей с целью установления закономерностей и выявлению новых идей, вытекающих из этих закономерностей.

Метод записной книжки основан на фиксировании в специальной записной книжке, блокноте или тетради всех известных фактов, имеющих отношение к решению исследуемой проблемы, и результатов обдумывания проблемы и возможных путей ее решения. На основе анализа к концу месяца составляется список самых лучших идей. При коллективном методе выработки идей все участники сдают свои собственные записи координатору, который сводит всю информацию воедино и составляет общий список идей, по которому проводится общее обсуждение.

Эвристический метод основан на умении строить догадки, используя логические рассуждения, интуицию и прошлый опыт и предполагает выявление всех концепций, которые имеют отношения к изучаемому товару и выработке на их основе всех возможных комбинаций и идей.

Научный метод предполагает сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверку на основании этих данных различных гипотез с целью выбора наилучшего из всех допустимых решений.

Стоимостной анализ предполагает максимизацию выгоды для предпринимателя и предприятия.

Метод матричных структур представляет собой метод систематизации поиска новых идей путем построения матрицы, столбцы которой соответствуют обсуждаемым вариантам товаров, а строки - рыночным показателям этих товаров (на какой круг потребителей рассчитан товар, где можно использовать, кто может использовать и т.п.).

Параметрический анализ предполагает идентификацию параметров и творческий синтез.

Анализ перспективности идеи основывается на ситуационном анализе, который также называется *SWOT-анализ*.

Swot - аббревиатура английских слов:

- Strength – сила;
- Weakness – слабость;
- Opportunities – возможности;
- Troubles – угрозы.

Сильные и слабые стороны идеи – это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они, как правило, относятся к настоящему времени и включают следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие собственных или арендованных помещений);
- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты, чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентных);
- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы);
- финансовые (наличие собственных средств);
- кадровые (профессиональные навыки и недостатки, насколько идея отвечает знаниям и умениям предпринимателя).

К сильным сторонам идеи относятся:

- дешевое сырье;
- высокий профессионализм;

- дешевый продукт (услуга);
- новизна продукта (услуги);
- хорошая упаковка.

Слабые стороны идеи:

- нет склада;
- большие издержки,
- высокая цена;
- слабая реклама и стимулирование сбыта.

Возможности и угрозы – это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем.

Здесь необходимо учесть следующие факторы:

- экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство);
- политическая среда;
- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

Анализируются факторы, вызвавшие появление идеи, и их привлекательность.

Возможности:

- повысить профессиональный уровень;
- есть вероятность получить новый продукт;
- использование новых материалов, нового сырья;
- благоприятная налоговая и кредитная политика.

Угрозы:

- таможенное оформление;
- появление конкурентов (но может быть и сильной стороной).

Целеполагание предопределяет успех, который в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

- 1) понимания состояния дел на данный момент;

- 2) ясного представления того уровня, которого фирма собирается достичь;
- 3) планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Проанализировав и оценив идею, руководитель тем самым определяет свое состояние (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) на данный момент и переходит к этапу описания идеи проекта, который включает пять основных этапов, представленных на рисунке 21:

1. анализ положения и тенденции развития нового товара в отрасли (наличие аналогов, потребителей, конкурентов);
2. описание образца нового товара с указанием:
 - назначения,
 - потребительских свойств,
 - патентной чистоты,
 - воздействия на окружающую природу,
 - отличительных особенностей по сравнению с аналогами конкурентов, вызывающих предпочтение у потребителей,
 - перечня достоинств, недостатков и выгод с точки зрения потребителя, анализа недостатков и мер по их последующему устранению;
3. наглядное изображение нового товара;
4. характеристика качеств, преимуществ дизайна, организацию сервиса;
5. жизненный цикл нового товара.

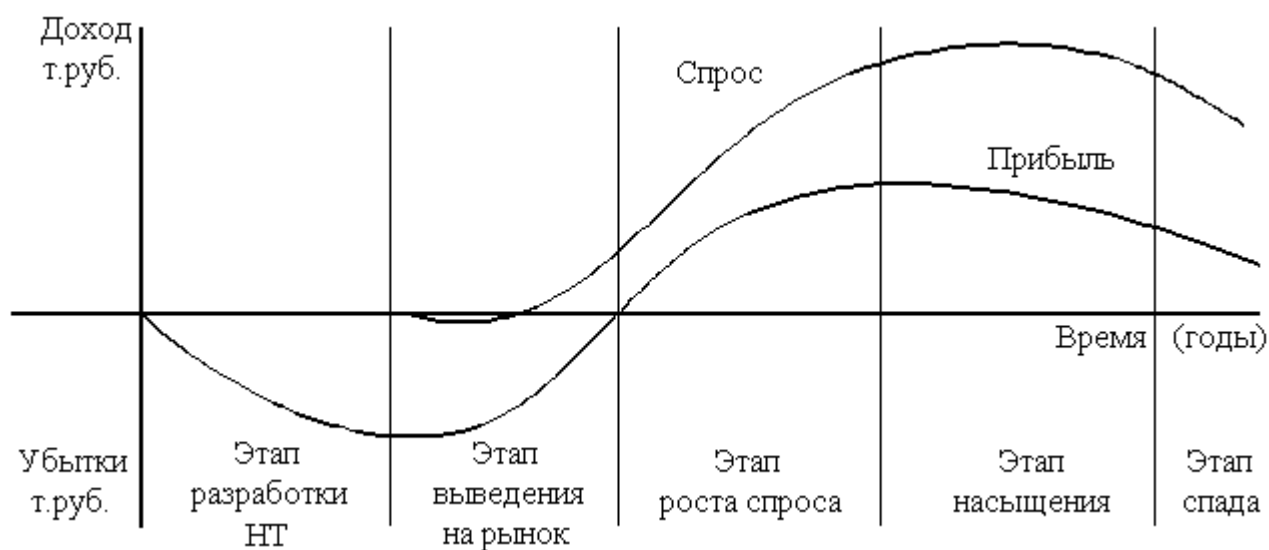


Рис. 21. Жизненный цикл спроса на новый товар

Основные характеристики этапов жизненного цикла и ответные реакции производителя нового товара приведены в таблице 14.

Таблица 14

Жизненный цикл нового товара: основные характеристики и типичные ответные реакции производителей

Показатель	Этапы			
	Выведение на рынок	Рост спроса	Насыщение рынка	Спад спроса
Основные характеристики				
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно-растущий	Падающий
Прибыль	Незначительная	Максимальная	Падающая	Низкая и нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающие
Ответная реакция производителя				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение вглубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие	Сокращающиеся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтения в маркетинге	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Относительно низкие	Самая низкая	Возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности

Анализ производственных возможностей фирмы в реализации идеи проекта предусматривает исследование следующих вопросов:

- имеются ли производственные площади или производство будет осуществляться на арендованных площадях?
- имеет ли фирма земельные площади и каковы рентные платежи (для строительных объектов)?
- используемое оборудование и его мощность, степень загрузки имеющимися работами;
- какой метод амортизации используется фирмой, норма амортизации используемого оборудования для производства нового товара?

- имеются ли транспортные средства? Если транспортные средства заемные, то указать условия (арендную плату);
- каков тип производства (массовое, серийное, мелкосерийное, единичное)?
- требуется ли увеличение мощностей для производства нового товара?
- определите источники финансирования: собственные средства фирмы, заемные;
- каков процент условно-постоянных издержек производства к фонду оплаты труда основных производственных работников предприятия?

Результаты ответов рекомендуется представить в виде таблицы (табл. 15).

Таблица 15

Анализ производственных возможностей фирмы в реализации проекта

Показатели	Оценка возможностей	
	загрузка имеющимися работами	свободные мощности
Производственные площади, м ²	%	%
Перечень оборудования с указанием мощности, шт.	%	%
Численность работающих (в том числе численность основных производственных работников)	%	%
Условно-постоянные издержки производства,	тыс. руб.	тыс. руб.

Таким образом, на основании исследования возможностей фирмы определяются ее условно-постоянные издержки, которые используются при определении себестоимости нового товара.

К *условно-постоянным* относятся издержки производства, которые не изменяются с изменением объема производства (выпуска), а определяются мощностью предприятия (амортизация, налог на имущество, рента, страхование, заработная плата обслуживающего персонала и т.п.) либо политикой руководства фирмы (расходы на НИОКР, рекламу и др.).

Оценка стоимости проекта (инвестиций) является комплексным процессом.

Стоимость проекта определяется суммой затрат на разработку конструкторской документации и изготовление опытного образца, для определения этих затрат производится расчет сметы затрат на опытно-конструкторские разработки согласно таблице 16.

Таблица 16

Смета затрат на опытно-конструкторские разработки

Наименование статей		Сумма затрат
1.	Сырье и материалы	
2.	Покупные комплектующие изделия	
3.	Базовая заработная плата основных производственных работников	
4.	Дополнительная заработная плата основных производственных работников	% от строки 3
5.	Отчисления на социальные нужды	% от S строк 3, 4
6.	Накладные расходы	% от строки 3
7.	Себестоимость	Σ строк 1. . . 6
8.	Прибыль	% от строки 7
9.	Цена	сумма строк 7, 8

Стоимость сырья, материалов и покупных комплектующих изделий рассчитывается по данным технико-экономического обоснования.

Полученные результаты затрат на единицу нового товара увеличиваются на коэффициент 1,2 - 1,3, учитывающий особенности изготовления опытного образца, требующего повышенного расхода материалов и комплектующих изделий.

Для расчета базовой заработной платы инженерно-технического персонала и рабочих опытно-экспериментального подразделения разрабатывается календарный график работ, состав исполнителей, расчет стоимости затрат труда на выполнение опытно-конструкторских разработок.

В календарном графике указываются все этапы разработки, исполнители (отдел, цех, бюро, лаборатория), объем выполняемых работ, сроки начала и окончания каждой работы.

Форма календарного графика приведена в таблице 17.

Таблица 17

Календарный график опытно-конструкторских разработок (ОКР)

Наименование стадии ОКР	Длительность	Месяцы (годы)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Разработка технического задания		+	+											
Разработка технического предложения				+	+	+								
Эскизное проектирование						+	+	+						
Техническое проектирование								+	+	+				
Разработка рабочей конструкторской документации											+	+	+	

Длительность отдельных этапов определяется по формуле 4:

$$T_{\text{эт}} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{T_i K_{\text{п}}}{C K_{\text{вн}i} T_{\text{см}}} \right) - \sum_{i=1}^{n_p} \Delta T_{\text{р}i} \quad (4)$$

где $T_{\text{эт}}$ - длительность выполнения этапа, дн;

T_i - трудоемкость выполнения i -й работы, норма/ч;

$K_{\text{п}}$ - коэффициент перевода рабочего времени в календарное;

C - количество работников, занятых выполнением данной работы;

$K_{\text{вн}i}$ - коэффициент выполнения нормы i -й работы;

$T_{\text{см}}$ - продолжительность рабочей смены, ч.

n - количество работ, входящих в этап;

$\Delta T_{\text{р}i}$ - время сокращения длительности работ за счет совмещения двух смежных работ;

n_p - количество совмещенных работ.

Базовая зарплата определяется в соответствии с таблицей 18.

Перечень этапов, выполняемых на стадии "Разработка рабочей конструкторской документации" и расчет затрат

Этапы работ	Исполнитель, подразделение	Объем работ	Норма времени на единицу объема, дн.	Дневная ставка исполнителя, руб.	Стоимость затрат труда, руб.
1. Разработка технического задания					
2. Разработка схемной КД					
3. Разработка рабочей КД (чертежей, спецификаций и т.п.)					
4. Разработка технологической документации					
5. Изготовление макета, образца					
6. Испытание					
7. Корректировка КД					
8. Составление отчета					
9. Итого					
10. Премии (20% от строки 9)					
11. Всего (строка 9 + строка 10)					

Численность исполнителей соответствующей профессии можно определить по формуле 5:

$$C = \frac{T_i}{F_M \cdot K_{ВН} \cdot T_{ЭТ}}, \quad (5)$$

где F_M - фонд полезного времени в месяц (часов);

$T_{ЭТ}$ - планируемая длительность выполнения этапа (темы) (месяцев).

Размер инвестиций определяется как сумма затрат по всем стадиям опытно-конструкторских разработок, планируемыми к разработке.

После расчета технических параметров нового товара осуществляется оценка рынка сбыта, что включает:

- описание потребителей нового товара;
- сегментацию рынка по группам потребителей с учетом факторов географических, демографических, психографических, поведенческих;

- оценку конкурирующих изделий, товаров, продуктов, услуг (в дальнейшем по группам товаров);
- сегментацию рынка по группам товаров;
- оценку предприятий-конкурентов.

Сегментация рынка по группам потребителей – это группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной степени определяющим мотивы их поведения на рынке.

Сегментация рынка по группам нового товара (изделиям, услугам) является производной от сегментации рынка по потребителям, т.к. учитывает запросы и предпочтения потребителей по качественным характеристикам.

Сегментация по предприятиям-конкурентам – это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении продукта (изделия, услуги) на рынок.

Сегментация рынка производится по критериям и признакам.

Критерий – это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка для нового товара или предприятия.

Признак – это способ выделения данного сегмента на рынке.

Наиболее распространенными критериями сегментации являются следующие:

- количественные параметры сегмента (емкость сегмента), по которым определяется число потенциальных потребителей и соответственно производственные мощности, необходимые для обслуживания потенциальной емкости рынка;
- доступность сегмента для производителя (каналы распространения и сбыта продукции), позволяющая решить вопрос о формировании сбытовой сети;
- существенность рынка, то есть его устойчивость, заставляющая сделать выбор о целесообразности загрузки мощностей новыми товарами;
- прибыльность (норма прибыли или дохода на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, величина прироста общей массы прибыли

- предприятия), показывающая уровень рентабельности предприятия на данном сегменте рынка;
- совместимость сегмента рынка с рынком основных конкурентов. позволяющая оценить силу или слабость конкурентов и принять решение о целесообразности и готовности внесения дополнительных затрат на такой сегмент;
 - эффективность работы на выбранный сегмент рынка предполагает оценку опыта работы конкретного персонала предприятия (инженерного, производственного и сбытового) на выбранном сегменте рынка и принятие соответствующих мер;
 - защищенность выбранного сегмента от конкуренции предполагает оценку возможностей в борьбе с потенциальными конкурентами на основе анализа всех сторон деятельности конкурентов.

Основные признаки (факторы) сегментации по группам потребителей приведены в таблице 19.

Результатом сегментации рынка по группам потребителей является оценка количества потенциальных потребителей нового товара с указанием регионов, частоты покупок, уровня доходов. На основании этих данных строится кривая спроса на новый товар на первые три года реализации.

В качестве предполагаемой цены принимается средняя цена конкурентов на аналогичные товары.

Для повышения конкурентоспособности и правильного определения емкости рынка помимо сегментации рынка по группам потребителей проводится сегментация рынка по группам товаров по наиболее важным для его продвижения на рынке параметрам, при этом используется метод составления функциональных карт (метод двойной сегментации).

Сущность метода в выделении сегментов рынка по группам потребителей и сопоставлении их с различными значениями факторов (технических, функциональных и экономических параметров изделия), выбранных для анализа: определяется, какие из параметров более всего

подходят для выделенной группы потребителей. Наиболее распространенными для оценки рынка по продукту являются следующие параметры: технические, цена, каналы сбыта и другие.

Таблица 19

Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

№	Факторы, переменные	Наиболее распространенные значения переменных
1	Географические:	
1.1	Регион	Район Крайнего Севера, Центрально-Черноземный район. Северный Кавказ. Урал, Сибирь, Дальний Восток и т. п.
1.2	Административное деление	Республика, край, область, район, город
1.3	Численность населения (для городов)	5-20 тыс. чел., 20-100 тыс.чел., 100-250тыс. чел.250-500 тыс. чел. 500-1000 тыс.чел.1-4 млн. чел., свыше 4 млн.чел.
1.4	Плотность населения	Город, пригород, сельская местность.
1.5	Климат	Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический, морской и т. п.
2	Демографические:	
2.1	Возраст	до 3-х лет, 3-6 лет, 6-12 лет. 13-19 лет, 20-34 лет, 35-49 лет, 50-65 лет.65 и более.
2.2	Пол	Мужской, женский
2.3	Размер семьи	1-2 чел., 3-4 чел., 5 и более
2.4	Семейное положение	Молодежь одинокие, молодежь – семейные без детей, молодежь – семейные с детьми, пожилые – имеющие детей, пожилые – семейные, не имеющие детей, пожилые – одинокие и т. д.
2.5	Уровень дохода	До уровня минимальной оплаты труда (МОТ) 2-3 уровня МОТ, 4-5 уровней МОТ и т.д.
2.6	Виды профессий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели. учителя, студенты, домохозяйки и т.д.
2.7	Уровень образования	Без образования, начальное образование. среднее образование, среднее специальное образование, высшее образование, ученая степень, звание.
2.8	Национальность	Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары и т.п.
2.9	Религия	Православная, католическая, ислам и т.д.
2.10	Раса	Европеоидная, монголоидная.
3	Психографические:	
3.1	Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка.
3.2	Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный и т.п.
3.3	Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность и т.п.
4	Поведенческие:	
4.1	Степень случайности покупки	Приобретение товаров обычно носит случайный характер; иногда носит случайный характер.
4.2	Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен.
4.3	Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен время от времени.
4.4	Степень готовности купить изделие	Не желает покупать; не готов купить сейчас; недостаточно информирован, чтобы купить; стремится купить изделие; обязательно купит.

Результаты анализа оформляются в виде матрицы, по столбцам которой откладываются конкурирующие модели, а по строкам – факторы (показатели).

Каждому количественному значению i -го показателя, каждой j -й модели (a_{ij}) присваивается экспертным методом балльная оценка (b_{ij}). При этом, максимальный балл, например 10, присваивается лучшему значению показателя, остальным значениям a_{ij} присваивается балл, меньший максимального значения.

Значения средневзвешенных балльных оценок в общем виде определяются по формуле 6:

$$b_{ij} = a_{ij} \times b_i, \quad (6)$$

где a_{ij} - балльная оценка i -го показателя j -й модели;

b_i - весовой коэффициент i -го показателя.

По значению суммарной средневзвешенной балльной оценки (b_{ij}) можно судить о конкурентоспособности предлагаемой нового товара.

Если отсутствует информация о технических, функциональных и экономических показателях товаров-конкурентов для балльной оценки, то используются оценки:

- *** - очень важный фактор;
- ** - важный фактор;
- * - маловажный фактор;
- o - незначительный фактор.

После оценки конкурентоспособности нового товара определяется потенциальная емкость рынка фирмы (ЕРФ) по формуле (7)

$$ЕРФ = a \times v \times c \times d, \quad (7)$$

где a – общее количество проданных на географическом сегменте рынка товаров всех фирм;

v – доля рынка товаров, соответствующих товарам предприятия по цене или другому выбранному фактору, по которому у фирмы-разработчика нового товара могут быть сравнительные преимущества перед конкурентами;
с – доля товаров реализованных по предпочтительным каналам сбыта;
d – доля, которую фирма, разрабатывающая новые товары, будет стремиться отвоевать на данном скорректированном сегменте рынка.

После этого разрабатывается план маркетинга, который предусматривает, каким образом предполагается продавать новый товар, какую назначить за него цену и как стимулировать продажи.

Схематично система маркетинга представлена на рисунке 22.

План маркетинга должен ответить на три главных вопроса:

1. какое положение фирма, предлагающая новый товар, занимает в рынке?
2. какое положение на рынке она хочет занять?
3. как достичь этого положения?

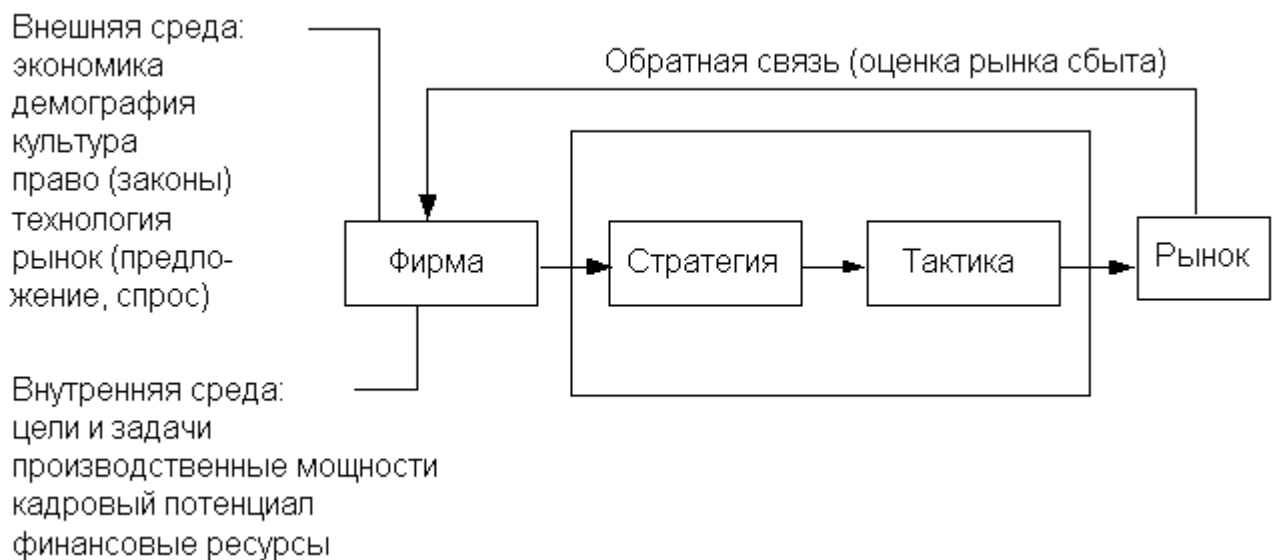


Рис. 22. Система маркетинга

Для этого необходимо сформулировать конкретные конечные цели: объем продаж, долю рынка, политику ценообразования, систему товародвижения и сбыта и систему стимулирования продаж.

Объем продаж определяется исходя из оценки производственной мощности фирмы и графика жизненного цикла нового товара.

Доля рынка определяется на основании результатов оценки рынка сбыта.

В практике ценообразования различают следующие основные типы ценовой политики:

- политика проникновения на рынок;
- политика «снятия сливок»;
- политика ценового лидерства;
- политика следования за лидером.

Политика проникновения на рынок характеризуется тем, что первоначально товар вводится на рынок по очень низкой цене с целью привлечения как можно большего числа покупателей.

Политика «снятия сливок» применяется в тех случаях, когда фирмы, выпускающие на рынок товары, пользующиеся широким спросом, могут временно устанавливать за них очень высокие цены, затем цены снижаются по мере «насыщения» рынка или по мере перехода товара в новые фазы жизненного цикла.

Политика ценового лидерства применяется фирмами, выступающими монополистами на определенных рынках. Эти фирмы устанавливают высокие монопольные цены и легко отражают попытки ценовой войны.

Политика следования за лидером применяется малыми фирмами, не владеющими значительной долей рынка.

Перед разработкой политики ценообразования необходимо изучить ряд вопросов:

- какой общий спрос на новый товар и будет ли реагировать рынок на изменение цены (то есть необходимо построить кривую спроса по цене)?
- отреагируют ли ваши конкуренты на изменение цены (повысят или понизят цену)?
- как достичь максимума прибыли: путем продажи большего количества по низким ценам или путем продажи малого количества по высоким ценам?

- как лучше завоевать рынок: высокими ценами и высокими расходами на маркетинг или низкими ценами и малыми расходами на маркетинг?
- принимается ли в расчет при установлении цены на перспективу ожидаемая инфляция?

В бизнес-плане следует указать стратегические задачи фирмы с помощью ценообразования.

К их числу относятся:

- внедрение на рынок новых товаров;
- выход на новые рынки;
- увеличение доли на существующем рынке;
- уход с освоенных рынков;
- уменьшение, увеличение или стабилизация производства.

Система товародвижения и сбыта представляет физическое перемещение и передачу права собственности на товар или услугу от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

Следует описать процесс товародвижения, указать, услугами каких оптовых и розничных торговых агентов вы будете пользоваться. Определить, какие факторы влияют на выбор вашей фирмой торговых агентов. В заключение этого этапа необходимо раскрыть структуру издержек товародвижения (сбытовые расходы на единицу проданного товара, как стимулируется работа продавцов, занимается ли фирма прямыми продажами), перспективы изменения объема продаж на 3 года с указанием:

- объемов продаж;
- критического объема продаж (в точке безубыточности) и др.

Система стимулирования продаж – это любая форма сообщений, используемая фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образцах, идеях и т.п. (реклама, выставки, презентации, паблик-рилейшнз, пропаганда). Она создает образ престижности, низких цен или инноваций для фирмы, ее продукции и услуг, информирует о параметрах товаров и услуг, убеждает потребителей

переходить от одних товаров и услуг к более дорогим, информирует потребителей о распродажах, создает благоприятную информацию о фирме, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

Хороший план стимулирования увязывает товар, распределение, сбыт и затраты на маркетинг.

В проекте следует выбрать и обосновать метод стимулирования и оценить затраты, которые затем включаются в бюджет маркетинга.

Целесообразно привести образцы рекламных материалов с указанием аудитории, на которую они были рассчитаны.

Второй метод основан на статистических данных о таких затратах родственных фирм и принимается равным 10-15% от общезаводской себестоимости единицы нового товара.

Разработка плана производства включает:

1. описание изготовителя нового товара (действующее предприятие, создаваемые структурные единицы для изготовления нового товара на действующих площадях и оборудовании предприятия, вновь создаваемое предприятие или площади, производство нового товара по кооперации и т.п.);
2. мероприятия по приобретению основных средств (где намечается приобрести);
3. расчет наличных и требуемых мощностей предприятия для производства нового товара (количество единиц товара в год);
4. расчет ориентировочных количественных потребностей в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, энергии на единицу изделия и годовую программу;
5. описание производственного процесса;
6. расчет себестоимости единицы нового товара;
7. прогноз объемов производства с помесечной разбивкой на первый год, поквартальной на второй и в целом на третий год.

Расчет наличной мощности (M_H) фирмы включает:

- перечень наличного оборудования;
- оценку потенциальной мощности оборудования M_H по формуле 8:

$$M_H = B \times T_D, \quad (8)$$

где B – производительность оборудования ед./час;

T_D – действительный фонд времени работы оборудования.

Требуемая мощность (M_T) определяется по формуле 9:

$$M_T = N \times T_H, \quad (9)$$

где N – производственная программа на год, ед./год;

T_H – норма времени на изготовление единицы нового товара.

Коэффициент загрузки (K_3) наличной мощности определяется по формуле 10:

$$K_3 = \frac{M_T}{M_H}, \quad (10)$$

Расчет себестоимости единицы изделия выполняется калькуляционным методом в соответствии с таблицей 21.

Таблица 21

Расчет себестоимости единицы нового товара

Статьи затрат	Метод расчета
А. Условно-переменные издержки	Сумма строк 1, 2, 4, 5, 6, 7 минус строка 3
1. Сырье и материалы	норма расхода* цена ед.
2. Покупные изделия, полуфабрикаты	норма расхода * цена ед.
3. Возвратные отходы	вычитаются
4. Топливо и энергия на технологические цели	норма расхода * цена ед.
5. Основная заработная плата	норма времени * тарифная ставка
6. Дополнительная заработная плата.	% от строки 5
7. Отчисления на социальные нужды	% по нормативу отчислений от строк 5, 6
В. Условно-постоянные издержки	Сумма строк 8,9,10, С
8.Издержки.на содержание и эксплуатацию оборудования	% от строки 5
9.Цеховые издержки	% от строки 5
10.Общезаводские издержки	% от строки 5
11.Общезаводская (производственная) себестоимость	сумма строк 8, 9, 10, А
С. Коммерческие (внепроизводственные издержки)	% от строки 11
Д. Полная (коммерческая себестоимость).	Сумма строк 11 и С

В стоимости материалов учитываются транспортно-заготовительные расходы, которые устанавливаются на уровне 20% от стоимости материалов.

Расходы по статье «Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги» определяются в соответствии с ведомостью покупных изделий, полуфабрикатов, требующих дополнительных затрат труда на их сборку и обработку при укомплектовании выпускаемой продукции, и действующих оптовых цен на них.

Расчеты следует оформить в виде таблицы 23.

Таблица 23

Расчет стоимости покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов

N п/п	Наименование покупных изделий и полуфабрикатов	Марка, тип	Единица измерения	Количество	Цена на единицу измерения, тыс. руб.	Сумма на изделие, тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7
Итого:						

Транспортно-заготовительные расходы в этом случае составляют 20% от стоимости покупных изделий и полуфабрикатов.

В статью «Топливо и энергия на технологические цели» включаются затраты на все виды расходуемых в производстве топлива и энергии.

Потребность в энергии на изготовление одного изделия можно определить по формуле 12:

$$G_{\text{Э}} = \frac{\Sigma \Phi_{\text{Д}} \times K_{\text{З}} \times K_{\text{С}} \times P_{\text{У}}}{n}, \quad (12)$$

где $G_{\text{Э}}$ - годовой расход электроэнергии, квт.ч.;

$\Phi_{\text{Д}}$ - действительный годовой фонд времени работы оборудования (для односменной работы принять 2000 часов, для двухсменной - 3910);

$K_{\text{З}}$ - коэффициент загрузки оборудования по времени (расчетный по проекту);

K_c - коэффициент спроса, учитывающий недогрузку по мощности как за основное технологическое время, так и за вспомогательное время;

P_y - установленная мощность отдельных токоприемников;

n - количество изготовленных изделий.

В статье «Основная заработная плата производственных рабочих» планируется и учитывается основная заработная плата как производственных рабочих, так и инженерно-технических работников, непосредственно связанных с изготовлением продукции.

В состав основной заработной платы включаются: оплата по сдельным расценкам и оплата повременщиков по тарифным ставкам (окладам), премии.

Затраты по статье «Основная заработная плата производственных рабочих» рассчитываются на основании данных о трудоемкости работ, часовых тарифных ставок и коэффициента доплат до часового фонда по формуле 13:

$$Z_0 = \sum r \times L_t \times K_r, \quad (13)$$

где Z_0 - основная заработная плата производственных рабочих, руб.;

n - количество видов работ при изготовлении изделия;

r - расчетная трудоемкость данного вида работ, нормо/ч;

L_t - часовая тарифная ставка с учетом разряда выполненных работ, руб.;

K_r - коэффициент, учитывающий доплаты до часового фонда.

Количество основных производственных рабочих, занятых изготовлением изделия, следует рассчитывать по формуле 14:

$$P_0 = \frac{\sum_{i=1}^n T_i \times N}{\Phi_{ДР} \times K_H}, \quad (14)$$

где P_0 - число основных производственных рабочих;

T_i - трудоемкость работ (операций) изделия;

n - количество технологических операций (работ);

N - годовая программа выпуска изделий, шт.;

Фдр- годовой действительный фонд времени работы рабочего в часах;

Кн – коэффициент выполнения норм, равный 1,05 – 1,15.

Фонд заработной платы основным производственным рабочим можно определить, руководствуясь таблицей 24.

Таблица 24

Расчет основной заработной платы производственных рабочих

№ п/п	Наименование видов работ	Трудоемкость работ, нормочасов	Разряд работ	Часовые тарифные ставки, руб.	Коэффициент, учитывающий доплаты до часового фонда	Основная заработная плата, руб.
1	2	3	4	5	6	7
	Итого:					

Трудоемкость определяется по нормам на необходимые виды работ или по технологическим картам.

Объемы производства по месяцам и кварталам целесообразно планировать равномерно с целью обеспечения равномерной загрузки рабочих мест. Результаты расчета оформляются в виде таблицы 25.

Таблица 25

Прогноз объемов производства

Наименование нового товара	200.. год		200.. год		200.. год	
	кол-во, шт.	сумма, тыс. руб.	кол-во, шт.	сумма, тыс. руб.	кол-во, шт.	сумма, тыс. руб.
Итого:						

Прогноз объемов производства используется для формирования финансового плана.

Себестоимость, условно-постоянные и условно- переменные издержки - для расчета точки самоокупаемости.

Под организационным планом понимается комплекс мероприятий, направленный на обеспечение правовых отношений между фирмой и органами власти, внутри фирмы между администрацией и трудовым

коллективом. Для этого разрабатывается организационная структура управления фирмой или проектом, распределяются обязанности между исполнителями, составляются должностные инструкции, разрабатываются положения о структурных подразделениях, регламенты руководящего персонала, устанавливается право подписи на документах (технических, юридических, плановых, бухгалтерской отчетности, финансовых).

Организационный план начинается со списка членов руководящей группы, их кратких биографических справок и предполагаемого круга обязанностей каждого.

Далее освещаются вопросы кадровой политики по пяти основным направлениям:

- организационная структура управления: определяется на стадии составления бизнес-плана, дается перечень всех должностей с указанием для каждого исполнителя его обязанностей и связей с другими исполнителями;
- планирование и оценка результатов: составляется план работ, определяются важнейшие показатели, по которым можно судить о ходе выполнения плана, описывается метод оценки результатов;
- поощрение – разрабатывается система мотивации и стимулирования (продвижение по службе, премии, благодарность);
- критерии отбора – определяются требования, которые будут предъявляться к кандидатам на должности, предусмотренные организационной структурой;
- обучение – предусматривается система мер по повышению квалификации сотрудников с отрывом или без отрыва от производства.

Для четкого определения круга обязанностей каждого сотрудника предприятия составляются должностные инструкции, которые представляют собой подробное описание характера выполняемой работы, перечень особых условий ее выполнения и требования к квалификации исполнителя.

После организационного формируется финансовый план, целью которого является оценка финансовой ситуации проекта: источники финансирования проекта, план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план.

Этот раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность проекта.

Все расчеты финансового плана выполняются на период 3 года с момента освоения проекта: для первого года по месяцам; для второго поквартально; для третьего года суммарно на весь год.

Расчет плана доходов и расходов производится на основании таблицы прогноза объема производства и содержит расчет показателей, приведенных в таблице 26.

Таблица 26

План доходов и расходов

Показатели		200..	200..	200..
		1 год	2 год	3 год
		по месяцам	по кварталам	за год
1		2	3	4
1.	Объем реализации, шт.			
2.	Цена единицы, руб.			
3.	Выручка, тыс.руб. (стр.1 *стр.2)			
4.	Расходы, тыс.руб. в т.ч.:			
а)	условно-постоянные			
б)	Условно-переменные;			
5.	Валовая прибыль, тыс.руб. (стр.3 – стр.4)			
6.	Внереализационные доходы и расходы, тыс.руб.			
7.	Прибыль к налогообложению тыс.руб. (стр.5 – стр.6)			
8.	Налог, тыс.руб. (% от стр.7)			
9.	Чистая прибыль, тыс.руб. (стр.7 – стр.8)			
10.	Точка самоокупаемости, шт.			

Точка самоокупаемости (К) определяются по формуле 15:

$$K = \frac{P_{уп}}{C_e - P_{у.пер} / O_p}, \quad (15)$$

где $P_{уп}$ – расходы условно-постоянные;

C_e – цена единицы нового товара;

$P_{у.пер}$ – расходы условно-переменные;

O_p – объем реализации.

Вторым финансовым документом является план денежных поступлений и выплат на период реализации проекта (табл. 27).

Таблица 27

План денежных поступлений и выплат

Показатели	200..	200..	200. .
	1 ^И год	2 ^И год	3 ^И год
	по месяцам, тыс. руб.	по кварталам, тыс. руб.	за год, тыс. руб.
1. Поступление выручки от продаж			
2. Платежи на сторону, всего: в т.ч.			
2.1. Оплата счетов поставщиков			
2.2. Заработная плата			
2.3. Амортизация			
2.4. Возврат кредитов			
2.5. Процент по кредитам			
2.6. Страховка			
2.7. Реклама			
2.8. Налоги			
3. Баланс платежей (чистый денежный поток), строка 1 - строка 2.			
4. Кумулятивный чистый денежный поток (стр.3 нарастающим итогом)			
5. Чистая текущая стоимость (с дисконтированием)			
5. Кумулятивная чистая текущая стоимость (стр.5 нарастающим итогом)			

Самый сложный момент в прогнозировании денежной наличности – это определение размеров поступлений и выплат по месяцам. Чтобы получить такие оценки, приходится строить предположения, причем предположения эти должны быть достаточно консервативными, чтобы денег заведомо хватило на оплату счетов в течение всего периода становления предприятия.

Заключительным этапом разработки финансового плана является расчет основных показателей экономической эффективности проекта и построение финансового профиля проекта.

Международная практика обоснования проектов использует несколько обобщающих показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств.

В их числе:

- чистая текущая стоимость;
- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности;
- период возврата инвестиций;
- максимальный денежный отток;
- точка безубыточности.

Показатель чистой текущей стоимости, называемый в отечественных источниках «интегральным экономическим эффектом», представляет собой разность совокупного дохода от реализации продукции (выручки от продаж), рассчитанного за период реализации проекта и всех видов расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (то есть с дисконтированием разновременных доходов и расходов).

Максимум чистой текущей стоимости выступает как один из важнейших критериев при обосновании проекта, поскольку он обеспечивает максимизацию доходов собственников капитала в долгосрочном плане (за экономический срок жизни инвестиций). Оценка этого показателя производится с дисконтированием, то есть с приведением всех затрат к началу или окончанию реализации проекта.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем *приведения (дисконтирования)* их ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется *норма дисконта (E)*, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов эффектов, имеющих место на *t*-м шаге расчета реализации проекта, удобно производить путем их умножения на *коэффициент дисконтирования* a_t , определяемый для постоянной нормы дисконта *E* как:

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (13)$$

где *t* - номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots T$), а *T* - горизонт расчета.

Внутренний коэффициент эффективности определяется аналитически как такое пороговое значение рентабельности (*n*), которое обеспечивает равенство нулю интегрального экономического эффекта, рассчитанного на экономический срок жизни инвестиций.

Он является максимальной величиной процентной ставки, при которой занятые средства окупятся за жизненный цикл проекта.

Исходя из условия, что сумма дисконтированных разностей платежей равна нулю, расчеты производятся последовательным подбором *n*.

Принципиальным условием эффективности проекта является положение о том, что внутренняя норма рентабельности (*n*) должна быть не меньше принятой процентной ставки по долгосрочным кредитам.

Период возврата капитальных вложений (Тв), или срок окупаемости, определяется как период времени, за который величина накопленной чистой прибыли сравнивается с инвестициями, то есть представляет собой количество лет, в течение которых чистая прибыль возмещает основные капитальные вложения (инвестиции).

Этот показатель может быть рассчитан по графику, изображающему финансовый профиль проекта (рис. 23).

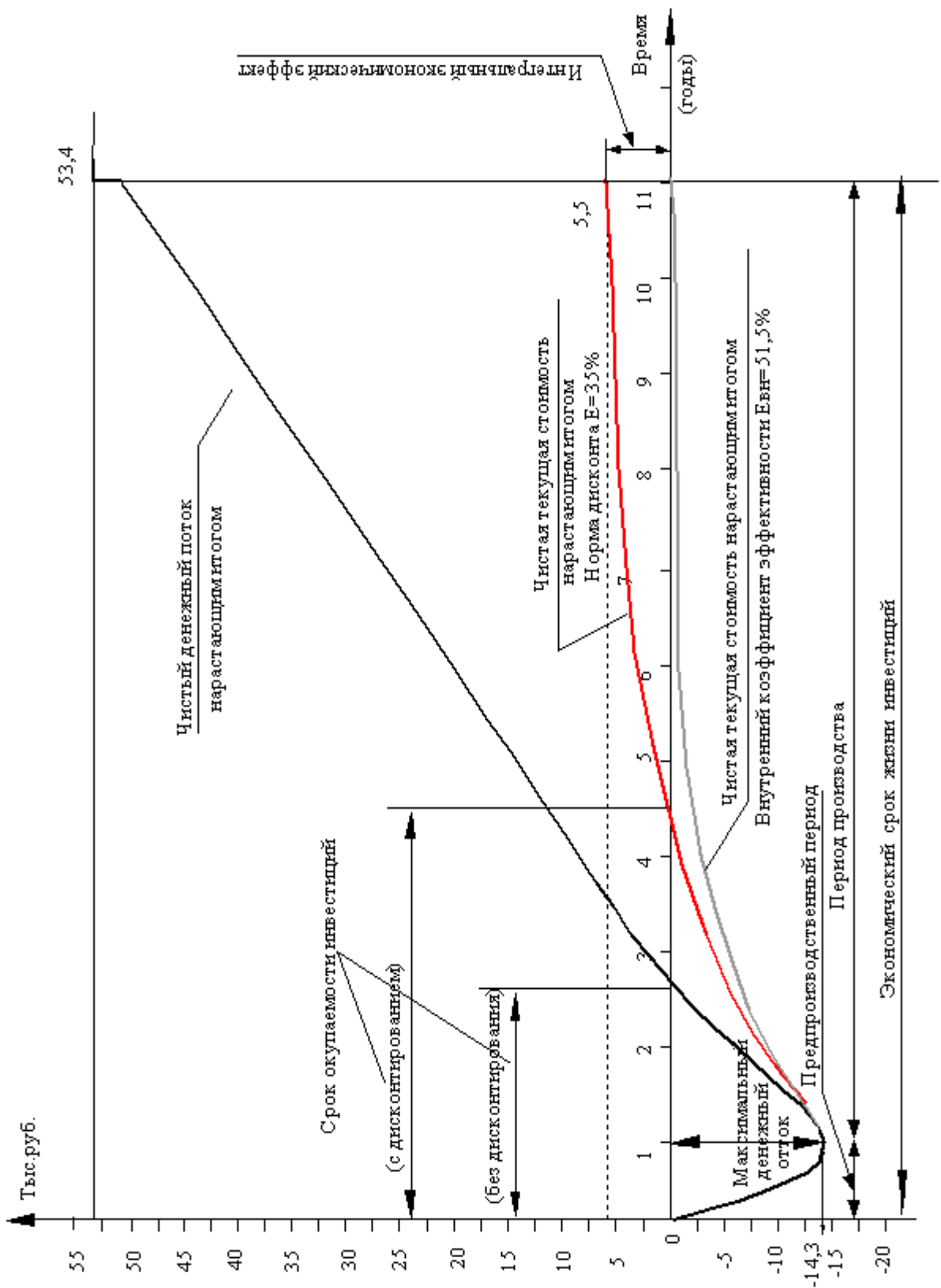


Рис. 23. Финансовый профиль проекта

Расчет обобщающих показателей проекта осуществляется с учетом факторов времени и возможных темпов инфляции. Процесс выполнения проекта и прогноз показателей маркетингового плана осуществляется в условиях неопределенности исходной информации. Такая ситуация требует учесть фактор риска в осуществлении проекта, который связан с неопределенностью результата исследований.

Различают несколько видов риска:

- во-первых, риск, связанный с падением покупательной способности денег (так называемый *инфляционный риск*);
- Во-вторых, *внутренний финансовый риск*, обусловленный финансовым положением и поведением фирмы (внутреннее финансирование, инвестирование, дивиденды, и т.д.);
- В-третьих, *внешний финансовый риск*, определяемый нестабильностью ситуации, складывающейся для фирмы на рынке товаров и услуг.

Чтобы количественно определить риск, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь действия и вероятность самих последствий.

Вероятность результата можно определить с помощью объективного метода (при этом используют частоту повторения некоторого события), либо используя субъективные критерии оценки риска (при этом субъективная вероятность является предположением относительной вероятности некоторого результата).

Для оценки вероятности достижения результата используют ожидаемое значение, которое является средневзвешенным всех возможных значений:

$$E(x) = p_1 \times x_1 + p_2 \times x_2, \quad (17)$$

где $E(x)$ - ожидаемый результат,

p_1, p_2 - вероятность достижения соответствующего результата,

X_1, X_2 - численные значения возможных результатов.

Поскольку экономические параметры имеют некоторый разброс своих численных значений, то необходимо определить *дисперсию*:

$$\sigma^2 = p_1 [x_1 - E(x)]^2 + p_2 [x_2 - E(x)]^2, \quad (16)$$

и стандартное отклонение (*среднее квадратичное отклонение*):

$$\sigma = \sqrt{p_1 [x_1 - E(x)]^2 + p_2 [x_2 - E(x)]^2}, \quad (17)$$

Дисперсионный метод оценки риска успешно применим при наличии нескольких альтернативных результатов.

Качественная оценка риска может быть произведена посредством определения соответствующей области или зоны риска.

В зависимости от величины потерь устанавливаются:

- безрисковая зона;
- зона допустимого риска;
- зона критического риска;
- зона катастрофического риска.

Схема зон риска приведена на рисунке 24.

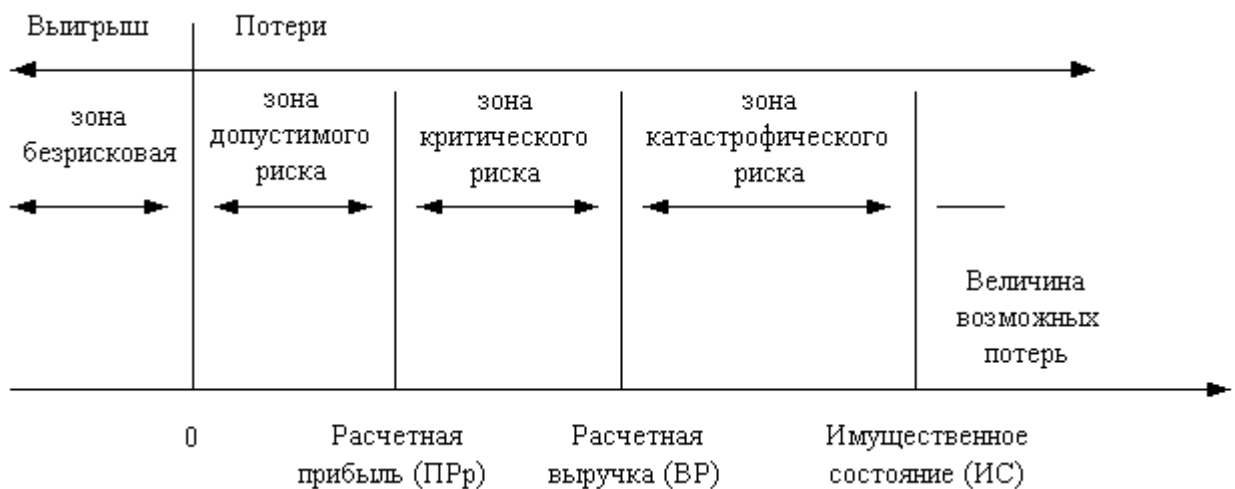


Рис. 24 Схема зон риска

Безрисковая зона – область, в которой ожидаются нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

Зона допустимого риска – область, в которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери менее ожидаемой прибыли.

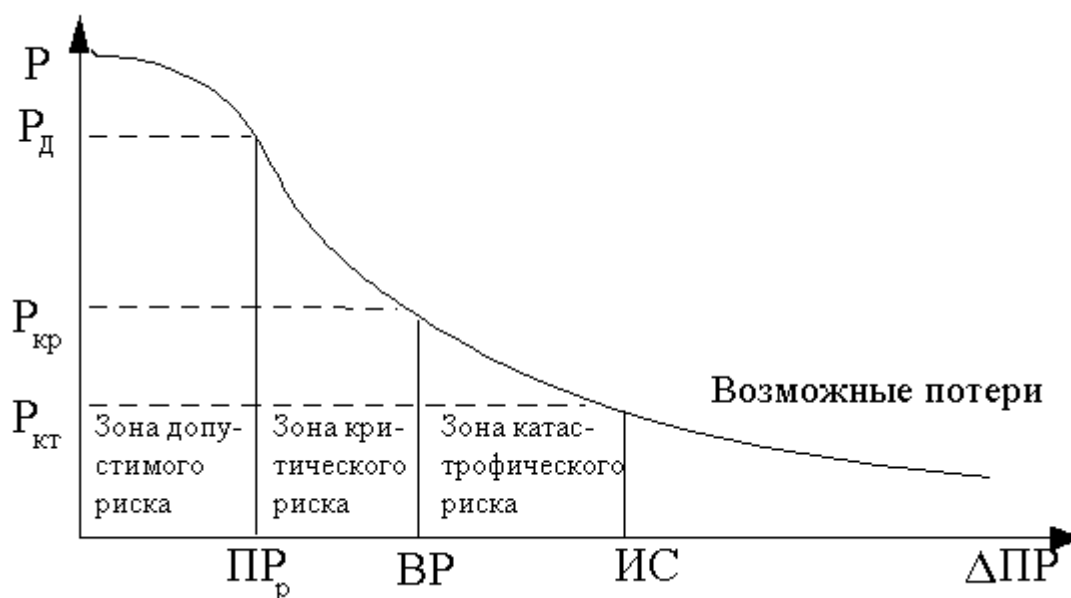
Зона критического риска – область, в которой возможность потерь превышает величину ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска – область, в которой потери превосходят критический уровень и в максимуме могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предпринимателя.

Наиболее полное представление о риске дает графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня.

На рисунке 25 представлена типовая кривая распределения вероятностей возникновения определенного уровня потерь, называемая *кривой риска*.

Для построения этой кривой используется статистический, экспертный и расчетно-аналитический методы.



P – вероятность возникновения уровня потерь;

P_r – полная вероятность потерь;

P_d – вероятность допустимого риска;

$P_{кр}$ – вероятность критического риска;

$P_{кт}$ – вероятность катастрофического риска;

$\Delta ПР$ – величина возможных потерь.

Рис. 25. Типовая кривая распределения вероятности возникновения определенного уровня потерь

Процесс инвестирования имеет определенную степень вероятности риска, которая проявляется двояко:

- инвестору нужно оценить вероятность положительного исхода инвестирования какого-либо проекта;
- пользователь инвестиций заинтересован в положительном исходе своего дела.

Проблему минимизации риска можно решать используя три известные способа:

1. диверсификацию,
2. приобретение страховки,
3. получение большей информации о выборе и результатах.

Диверсификация со стороны инвестора заключается в размещении инвестиций в несколько проектов. Со стороны разработчика проекта – размещение полученных инвестиций в несколько различных проектов.

Приобретение страховки от возможных потерь производят в случае, если инвестор, и разработчик не склонны к риску, а также когда одна и другая сторона процесса инвестирования захочет застраховаться так, чтобы обеспечить полную компенсацию любых финансовых потерь, которые они могут понести.

Приобретение страховки гарантирует получение одинакового дохода независимо от того, понесет он потери или нет. Так как доходы при получении страховки равны ожидаемым потерям, этот стабильный доход равен ожидаемому доходу, связанному с риском.

Влияние информации на степень риска также имеет стоимостную оценку.

Известно, что если информация доступна, ее пользователь может выполнить более точный прогноз и тем самым снизить риск. Но информация является ценным товаром. Стоимость полной информации является разницей между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения, когда имеется полная информация, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

После расчета всех вышеозначенных показателей и заполнения соответствующих разделов бизнес-плана, формулируются общие выводы и составляется резюме.

Этот раздел бизнес-плана составляется последним на основании результатов, полученных в предыдущих разделах, и содержит общие выводы в краткой форме:

1. предлагаемый к разработке вид нового товара с выделением его отличительных черт от аналогов конкурентов;
2. оценка рынка и конкуренции;
3. описание управленческой команды;
4. оценка производственной мощности, описание технологии производства, себестоимость единицы нового товара, объем производства;
5. прогнозируемые финансовые результаты:
 - объем продаж;
 - цена единицы нового товара;
 - чистая прибыль;
 - рентабельность;
 - внутренний коэффициент эффективности;
 - период возврата инвестиций;
 - максимальный денежный отток (объем инвестиций);
 - точка безубыточности;
6. предполагаемые источники финансирования проекта.

Выводы по третьему вопросу темы

Таким образом, структура бизнес-плана является универсальной и включает в себя следующие разделы, содержание которых представлено в таблице 28:

- титульный лист;
- резюме;
- сущность предлагаемого бизнес-плана;

- описание продукции;
- оценка рынка сбыта;
- план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- финансовый план;
- риски и гарантии;
- приложения.

Таблица 28

Структура и содержание бизнес-плана

№ п/п	Раздел бизнес-плана	Характеристика раздела
1	2	3
1	Резюме	Резюме – это самостоятельный рекламный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. Резюме – это единственная часть бизнес-плана, которую читают все потенциальные инвесторы. По резюме судят обо всем проекте, поэтому очень важно поместить в резюме бизнес-плана краткую и ясную информацию о проекте. Резюме отвечает на основные вопросы инвестора: размер кредита, цели кредита, сроки погашения, гарантии, соинвесторы, собственные средства проекта. Все последующие пункты бизнес-плана расшифровывают информацию из резюме и доказывают правильность расчетов. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен.
2	Описание предприятия и отрасли	В разделе описываются: <ul style="list-style-type: none"> - общие сведения о предприятии; - финансово-экономические показатели деятельности предприятия; - структура управления и кадровый состав; - направления деятельности, продукция, достижения и перспективы; - отрасль экономики и ее перспективы; - партнерские связи и социальная активность.
3	Описание продукции (услуг)	Для любого предпринимательского проекта необходимо наглядное представление товара или изделия, произведенных с помощью Вашей технологии. Лучше всего, если это будет натуральный образец, его фотография или рисунок. В бизнес-плане дается описание отдельно по каждому виду продукции. Примерная структура раздела включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> - наименование продукции (услуги); - назначение и область применения; - краткое описание и основные характеристики; - конкурентоспособность продукции (услуги); - патентоспособность и авторские права; - наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции; - степень готовности к выпуску и реализации продукции; - наличие сертификата качества на продукцию; - безопасность и экологичность; - условия поставки и упаковка; - гарантии и сервис; - эксплуатация; - утилизация после окончания эксплуатации.

Таблица 18

1	2	3
4	Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	<p>Информация раздела призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для продукции (услуги). Покупатели подразделяются на оптовых покупателей, розничных продавцов, конечных потребителей. Потребители характеризуются отраслью, месторасположением (если это предприятия) либо возрастом, полом и иными признаками. Среди потребительских характеристик товара выделяются такие, как внешний вид, назначение, цена, прочность, срок службы, безопасность использования и другие. Примерная структура раздела:</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание требований потребителей к продукции (услуге) и возможностей удовлетворить эти требования; - описание конкуренции, определение конкурентов и анализ их сильных и слабых сторон, анализ возможностей предприятия; - описание рынка сбыта продукции (услуги); - описание поставки товара от места производства к месту продажи или потребления, описание канала сбыта продукции (услуги) – магазин розничной торговли, мелкооптовые базы или магазины, разъездная служба (агенты, коммивояжеры) и др.; - стратегия привлечения потребителей, исходя из возможностей, цена и объем сбыта продукции, анализ чувствительности объема сбыта при изменениях цены.
5	Производственный план	<p>В разделе приводятся общие сведения о предприятии, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство. Примерная структура раздела:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общие сведения о предприятии (описание месторасположения предприятия, используемая технология и уровень квалификации исполнителей, потребность в площадях, кадровое обеспечение); - расходы на персонал; - расходы на сырье, материалы и комплектующие изделия. Расчет выполняется по каждому виду продукции или услуги; - смета текущих затрат (в данном подразделе приводятся текущие затраты на производство продукции (услуги), затраты на производство или, другими словами, издержки производства классифицируются на прямые (переменные) и общие (постоянные)); - расчет переменных издержек; - расчет постоянных издержек; - административные издержки (заработная плата административного персонала, коммунальные услуги, услуги связи, командировочные расходы и т.п.).
6	Организационный план	<p>В разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта, механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей.</p>
7	Финансовый план	<p>Цель раздела – показать основные пункты из массы финансовых данных. Здесь отражены нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся прямые (переменные) и постоянные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов, поток реальных денег, прогнозный баланс.</p>
8	Риски и гарантии	<p>Характеризуются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.</p>
9	Приложения	<p>Приложения способствуют разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные наглядные материалы</p>

Вопрос 4. Порядок составления и оформления бизнес-плана

Основные рекомендации в подготовке бизнес-плана — это:

- краткость, то есть изложение только самого главного по каждому разделу плана;
- доступность в изучении и понимании, поскольку бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобилловать техническими подробностями;
- убедительность и лаконичность, поскольку бизнес-план должен пробуждать интерес у партнера.

Бизнес-план, как документ, должен выглядеть профессионально, поскольку – это рекламный документ, представляющий как фирму или предпринимателя, так и его бизнес. В частности, о его компетенции будут судить не только по содержанию, но и по внешнему виду бизнес-плана – это не означает, что он должен быть усложнен и перегружен большим количеством материала или дорого издан. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и легок в использовании.

Составляют план таким образом, чтобы инвесторы могли легко отыскать в нем интересующие их параграфы, так как не каждый из них захочет читать весь бизнес-план целиком.

Бизнес – план начинается с титульного листа, на котором, как правило, указывают:

- наименование проекта;
- место подготовки бизнес – плана;
- авторы проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес – плана и его пользователи.

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

Резюме – следующая и наиболее важная часть бизнес-плана, которая пишется в самую последнюю очередь.

Выводы должны быть краткими – не более 1-2 страниц, поскольку резюме – это самостоятельный рекламный документ, в котором содержатся основные положения всего бизнес - плана.

Как правило – это единственная часть, которую читают большинство потенциальных инвесторов, а инвестору, прежде всего, необходима следующая информация: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Использование таблиц, диаграмм и графиков, как правило, способствует более полному восприятию информации. При составлении большинства планов для представления финансовой информации часто используют развороты.

При формировании бизнес-плана особое внимание целесообразно уделить языку и стилю, поскольку с одной стороны бизнес-план – это серьезный аналитический документ, а с другой — средство рекламы, В соответствии с этой особенностью нужно выбрать язык и стиль бизнес-плана. Язык должен быть понятен всем, особенно финансистам и потенциальным партнерам. Часто специалист, составляющий бизнес-план, использует в тексте сленг своей профессиональной среды, однако он понятен только людям, работающим в той же отрасли, но малопонятен для инвестора, который обычно является специалистом в области финансового менеджмента и не разбирается в производственных тонкостях. Следует также сказать и об орфографии и пунктуации – ошибки в этой области могут внушить читателю негативное отношение к автору плана, а, следовательно, и к предприятию в целом.

При составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. Часто неопытные предприниматели при составлении бизнес-

планов используют прилагательные весьма экспрессивной окраски, однако лучше избежать излишней эмоциональности при изложении, а вместо этого включить в план цифровые показатели – они намного скромнее, но более эффективно воздействуют на потенциальных деловых партнеров. Однако, при большом количестве различных цифровых материалов их восприятие и оценка затрудняются, особенно при первом ознакомлении с планом. В связи с этим рекомендуется проверенный метод свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит и результативнее.

Что касается полноты изложения бизнес-плана, то от ее уровня во многом зависит его успешное использование. Хотя состав разделов плана может варьироваться автором по его усмотрению, это не означает, что по желанию составителя могут быть выпущены важные разделы, касающиеся, например, цифровых значений доходов. Наоборот, чем больше и доказательнее будет такого рода информация, тем эффективнее будет воздействовать бизнес-план на потенциального участника бизнеса.

Таким образом, бизнес-план должен быть написан деловым языком, доходчивым, живым, но не примитивным. Исключается использование профессиональных терминов, непонятных неспециалисту в данной области. Необходимо отметить, что банки и инвестиционные компании ежедневно рассматривают множество предложений. Поэтому бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

Еще одно, весьма важное правило – при разработке программы бизнеса очень важно, чтобы она, по возможности не была ориентирована только на одного партнера. Фирмы, делающие ставку на единственного клиента, имеют все шансы оказаться не у дел, если у заказчика возникают серьезные проблемы, ведь его нечем заменить.

Чаще всего бизнес-план содержит конфиденциальную информацию о фирме и ее бизнесе, поэтому его распространение тщательно отслеживается.

Иногда, при первом знакомстве с потенциальным инвестором, его снабжают лишь кратким обзором или сводкой данных и только в том случае, если инвестор выразил свою заинтересованность, представляют ему детальный план.

Целью любого инвестора, будь то инвестор-акционер, участвующий в прибыли, или кредитор, дающий ссуды под проценты, является получение прибыли. Он должен быть уверен в том, что вероятное вознаграждение стоит того риска, на который он идет, предоставляя фирме или предпринимателю ссуду. Хорошо подготовленный бизнес-план помогает им убедить инвестора в привлекательности своего бизнеса. В глазах потенциального инвестора наиболее важным фактором являются ваши личные качества, а также личные качества всего руководящего состава вашей фирмы. Потенциальные кредиторы хотят увидеть вашу заинтересованность, энтузиазм, искренность, а также многие другие качества, которые свидетельствовали бы о вашем таланте руководителя и компетентности и явились бы залогом успешного выполнения ваших планов.

Главная задача – убедить инвестора в способностях предпринимателя или фирмы. Решающим фактором, позволяющим кредитору увериться в том, что все их планы увенчаются успехом, является совокупность талантов и способностей руководящего состава фирмы.

Они могут быть продемонстрированы не только напрямую – предоставлением личных и иных характеристик, но и уровнем компетентности и профессионализма самого бизнес-плана.

План подвергается процедуре первоначального отсеивания, в результате которой потенциальные кредиторы решают, соглашаться им на финансирование деятельности фирмы или нет, поэтому презентация бизнес-плана должна стать средством демонстрации всех лучших качеств и убеждения инвесторов в компетентности руководящей команды фирмы.

Выводы по четвертому вопросу темы

Таким образом, при обосновании положений бизнес – плана целесообразно:

- акцентировать особое внимание на вопросы, которые могут представлять интерес для тех, кому они адресованы – работникам предприятия, партнерам или другим внешним потребителям;
- представить сущность проекта в наиболее доступной форме в самом начале бизнес – плана;
- аргументировать все расчеты и показатели таким образом, чтобы они были реальными и достоверными, без преувеличения и приукрашивания экономических результатов реализации проекта.

При составлении и оформлении документа «бизнес-план» необходимо соблюдать основные требования:

- краткость, то есть изложение только самого главного по каждому разделу плана;
- доступность в изучении и понимании, поскольку бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобиловать техническими подробностями;
- убедительность и лаконичность, поскольку бизнес-план должен пробуждать интерес у партнера.
- бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и легок в использовании;
- при документарном формировании бизнес-плана особое внимание необходимо уделить языку и стилю;
- бизнес-план не должен быть ориентирован только на одного партнера.

Вопрос 5. Контроль реализации бизнес-плана

Контроль – это система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям, выявление результатов управленческих воздействий на управляемый объект.

Основными элементами системы контроля являются:

- объекты контроля – цели и задачи, указанные в бизнес-плане;
- предметы контроля – отдельные структурные единицы бизнес-плана;
- субъекты контроля – структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бизнес-плана;
- технология контроля – осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний от плановых.

Базой для контроля исполнения бизнес-плана должны стать разработанные бизнес-задания деятельности предприятия, соответственно, контроль фактических данных должен производиться в разрезе отдельных бизнес-заданий.

Для создания эффективно действующей системы контроля исполнения бизнес-плана необходимо:

- выявить те сферы деятельности, где будет оправдан особенно тщательный контроль;
- установить стандарты деятельности;
- создать систему сбора информации о деятельности;
- сравнить результаты деятельности со стандартами;
- принять меры по коррекции нежелательных отклонений.

На основе такой системы контроля руководители должны:

- определить, какие из подразделений нуждаются в улучшении деятельности и отражать это в количественной мере на основе сравнения с имеющимися стандартами;

- обеспечить получение руководителями каждого подразделения информации о показателях деятельности;
- незамедлительно отреагировать на высокие достижения в виде поощрения руководителей этих подразделений;
- организовать помощь отстающим подразделениям;
- сделать эту процедуру систематической;
- при неоднократном повторении высоких показателей у одних и тех же подразделений ввести систему сравнений за более продолжительный период времени;
- ввести отчет по всем сферам деятельности, чтобы они не были оставлены без внимания;
- обеспечить оперативное управление приоритетами, чтобы не было игнорируемых сфер деятельности.

В процессе анализа текущей деятельности предприятия и контроля исполнения бизнес-плана могут быть выделены следующие этапы:

1. определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бизнес-плана;
2. определение набора "контрольных показателей" для анализа исполнения бизнес-плана;
3. сбор информации о финансово - хозяйственной деятельности предприятия;
4. представление информации в необходимой форме;
5. сравнение плановых и фактических показателей;
6. определение отклонений;
7. анализ отклонений и выявление их причин.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

В процессе построения бизнес-модели предприятия и формирования его бюджета, как правило, задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля за исполнением бизнес-плана нецелесообразно. Для сравнения плановых и фактических показателей

достаточно нескольких человек. При этом данные специалисты должны участвовать в разработке бизнес-плана и иметь представление о цифрах и о том, откуда они берутся.

При составлении бизнес-плана для построения точной модели предприятия данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке (например, с точностью до расходов на потребление отдельного вида вспомогательных материалов в конкретном подразделении) нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно тратить рабочее время специалистов для поиска отклонений на незначительные величины.

Трудоемкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия системы управления предприятием, автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом. После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. Расчет отклонений является достаточно трудоемкой работой, которую лучше всего автоматизировать. После выявления отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения.

Причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы:

1. первая группа выделяется в ходе формирования бюджета, закладывается целый ряд предположений относительно состояния внешней среды предприятия, в частности поведения покупателей и конкурентов, которые могут не оправдаться на этапе реализации бизнес-плана;
2. вторая группа причин связана с ошибками в хозяйственной деятельности предприятия (не были соблюдены нормативы

расхода сырья и материалов на единицу выпускаемой продукции или слишком высокой оказалась доля брака и т.д.).

Основные цели функционирования системы контроля исполнения бизнес-плана:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов компании;
- своевременная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования компании и ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Следовательно, функционирование системы контроля исполнения бизнес-плана призвано сводить к минимуму различного рода риски в деятельности компании.

Достижение целей системы контроля исполнения бизнес-плана обеспечивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия различных ее элементов требуется достичь конкретных показателей, по которым можно судить об эффективности управления и развития компании.

Основные задачи системы контроля исполнения бизнес-плана заключаются в достижении следующих показателей эффективности управления:

- соответствия деятельности компании принятому курсу действий и стратегии;
- устойчивости компании с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- сохранности ресурсов и потенциалов компании;
- уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
- рационального и экономного использования всех видов ресурсов;

- соблюдения работниками компании установленных бизнес-планом требований, правил и процедур.

Выводы по пятому вопросу темы

Таким образом, необходимо отметить, что в современных условиях, характеризующихся усилением конкурентных отношений, широкомасштабным распространением новых ресурсо-, энерго- и трудосберегающих технологий, растущей диверсификацией и транснационализацией бизнеса, ростом доли крупных негосударственных организаций корпоративного типа в мировом промышленном производстве и торговле, вовлеченностью крупнейших корпоративных структур во все виды социального управления, возникает необходимость усиления внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам контроля, так как грядущее еще большее усложнение хозяйственной жизни будет требовать новых подходов к разработке адекватных систем, способных удержать порядок в сложнейших системах хозяйствования. Контроль реализации бизнес-плана должен охватывать его основные этапы и задачи:

- определение типа рабочих задач на предприятии и вне его, решение которых необходимо для реализации бизнес-проекта;
- определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- подготовку графика реализации, определяющего положение рабочих задач хронологически корректно и учитывающего соответствующее время для завершения каждой индивидуальной задачи;
- определение ресурсов, необходимых для решения индивидуальных задач и соответствующих затрат;
- подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении процесса реализации и эксплуатации бизнес проекта;
- документирование данных, позволяющее корректировать планы, бюджет реализации и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

Вопрос 6. Нормативно-правовое обеспечение бизнес-планирования

Общие основы нормативного обеспечения бизнес-планирования в Российской Федерации основано, главным образом, на действии законов подзаконных актов, связанных с инвестиционной деятельностью.

Федеральный Закон РФ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», от 25 февраля 1999 года N 39-ФЗ. определяет правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, на территории Российской Федерации, а также устанавливает гарантии равной защиты прав, интересов и имущества субъектов инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, независимо от форм собственности.

Федеральный Закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 9 июля 1999г. определяет основные гарантии прав иностранных инвесторов на инвестиции и получаемые от них доходы и прибыль, условия предпринимательской деятельности иностранных инвесторов на территории Российской Федерации. Он направлен на привлечение и эффективное использование в экономике Российской Федерации иностранных материальных и финансовых ресурсов, передовой техники и технологии, управленческого опыта, обеспечение стабильности условий деятельности иностранных инвесторов и соблюдение соответствия правового режима иностранных инвестиций нормам международного права и международной практике инвестиционного сотрудничества.

Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств бюджета развития Российской Федерации и положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе ресурсов бюджета развития Российской Федерации от 22 ноября 1997 г. N 1470 фиксирует,

что основными целями предоставления государственных гарантий являются стимулирование инвестиционной активности и привлечение средств инвесторов для развития российской экономики по ключевым направлениям.

В соответствии с Законом Российской Федерации « Об инвестиционной деятельности в РСФСР» от 26.06.92г. № 1488-1 государственное регулирование инвестиционной деятельности в России осуществляется:

- в соответствии с государственными инвестиционными программами;
- прямым управлением государственными инвестициями;
- введением системы налогов с дифференцированием налоговых ставок и льгот;
- предоставлением финансовой помощи в виде дотаций, субсидий, субвенций, бюджетных ссуд на развитие отдельных территорий, отраслей, производств;
- проведением финансовой и кредитной политики, политики ценообразования, амортизационной политики;
- экспертизой инвестиционных проектов.

Правомерно отметить, что инвестиционная деятельность в России регулируется как общим государственным и хозяйственным законодательством, так и системой специальных нормативных актов федерального и ведомственного уровней.

К первой группе относятся такие законы, как:

- Конституция Российской Федерации,
- Гражданский кодекс,
- Законы о собственности, недрах и концессиях, о предприятиях и предпринимательской деятельности, об акционерных обществах, банках и банковской деятельности,
- Законодательная база о налогообложении, внешнеэкономической деятельности, таможенном контроле и валютном регулировании, о

залоге, арендных отношениях и страховании, основы земельного и лесного законодательства, нормативные акты и программы приватизации и др.,

- Структура расходов на инвестиционные цели предусмотрена в Федеральном законе от 15.08.96 г. № 115-ФЗ «О бюджетной классификации РФ»,
- Для организации инвестиционной деятельности большее значение имеет Федеральный закон «О бухгалтерском учете».

Ко второй группе относятся законоположения и нормативные акты, в том числе документы федеральных ведомств, регулирующие собственно инвестиционный процесс как в области капиталобразующих денежных средств, так и в области вложений, размещаемых в финансовых активах.

Участие иностранных инвесторов в инвестиционной деятельности и России регулируется как общими для всех участников инвестиционного процесса государственными актами (если нет соответствующих оговорок), так и специальными нормативными документами, в частности, Законом «Об иностранных инвестициях в РСФСР» 4.07.91 г. № 1534-1, Законом РФ «О валютном регулировании валютном контроле» от 9.10.92 г. № 3615-1, Таможенным кодексом и другими актами. Центральным банком, Минфином.

Помимо законодательства, регулирующего основы инвестиционной деятельности в Российской Федерации, нормативно – правовой базой бизнес-планирования являются:

- Методические рекомендации по разработке бизнес – плана развития промышленного предприятия (организации), утвержденные начальником Департамента экономики Министерства сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации;
- Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденные Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике.

Эти рекомендации содержат описание корректных (непротиворечивых и отражающих правила рационального экономического поведения хозяйствующих субъектов) методов расчета эффективности бизнес-проектов.

Рекомендации предназначены для предприятий и организаций всех форм собственности, участвующих в разработке, экспертизе и реализации бизнес-планов.

Рекомендации используются:

- для оценки эффективности и финансовой реализуемости бизнес-планов;
- для оценки эффективности участия в бизнес-планах;
- для принятия решений о государственной поддержке бизнес-планов;
- для сравнения альтернативных (взаимоисключающих) бизнес-планов и оценки экономических последствий выбора одного из них;
- для оценки экономических последствий отбора для реализации группы бизнес-планов из некоторой их совокупности при наличии фиксированных финансовых и других ограничений;
- для подготовки заключений по экономическим разделам при проведении государственной, отраслевой и других видов экспертиз обоснований инвестиций, технико-экономических обоснований бизнес - планов;
- для принятия экономически обоснованных решений об изменениях в ходе реализации бизнес-планов в зависимости от вновь выявляющихся обстоятельств (экономический мониторинг).

Вывод по шестому вопросу темы

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение бизнес-планирования охватывает:

- с одной стороны универсальные законы и подзаконные акты, регулирующие инвестиционную деятельность,
- с другой стороны – специализированные, концентрирующие свое внимание на организации и осуществлении как самого бизнес-плана, так и его предварительной оценке и последующем контроле реализации.

Вопрос 7. Автоматизация процесса бизнес-планирования

Формирование бизнес-плана, а также оценка его эффективности, предварительный и текущий контроль – являются достаточно трудоемкими процессами, повысить эффективность которых можно посредством автоматизации соответствующих процессов.

В настоящее время существует три наиболее распространенных программных продукта автоматизации бизнес-планирования:

- «Альт-Инвест», разработчиком которого является Исследовательско-консультационная фирма «Альт»,
- Project Expert, разработчик — фирма Про-Инвест Консалтинг,
- ТЭО-ИНВЕСТ, разработчик — Институт проблем управления РАН.

Все перечисленные выше программные продукты основаны на методологии UNIDO и соответствуют действующим Методическим рекомендациям по оценке эффективности проектов. Кроме того, они обеспечивают соответствие российскому налоговому законодательству.

Программный продукт «Альт-Инвест» представляет собой комплект взаимосвязанных электронных таблиц в среде пакета Microsoft Excel, который формирует отчетные документы по проекту, включая:

- отчет о прибыли,
- отчет о движении денежных средств
- бухгалтерский баланс.

Также осуществляется расчет коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, прибыльности продаж и других. Таблица показателей эффективности инвестиций включает простой и дисконтированный сроки окупаемости, внутреннюю норму доходности, чистый дисконтированный доход.

Анализ проектов включает также одно- и двухпараметрический анализ чувствительности.

Результаты расчетов могут быть напечатаны на русском и английском языках.

Особенность программных продуктов компании «Альт» - распространение решений с открытыми алгоритмами. Следовательно, наибольший интерес такая система представляет для тех пользователей, которые хотят иметь доступ к внутренней организации расчетов для создания специализированных шаблонов или внесения изменений в стандартные решения. Кроме этого, правомерно отметить в качестве преимущества программы — то, что при работе с данными видна структура конечного документа, что позволяет пользователю контролировать результаты своих действий, а разработчикам – сделать отчет абсолютно адекватным внутренней структуре проекта. В качестве недостатка рассматриваемого программного продукта, правомерно выделить то, что плата за прозрачность структуры бизнес-плана довольно велика: ориентироваться более чем в тысяче строк таблиц весьма неудобно.

Расчеты могут проводиться в моновалютном и двухвалютном режимах с учетом изменения инфляции на внутреннем рынке. Размер шага расчета не ограничивается.

Помимо «Альт-Инвест», в комплекс программных продуктов фирмы «Альт» для финансового анализа, оценки эффективности и финансового планирования входят:

- «Альт-Инвест-Прим» — для экспресс-оценки эффективности проекта;
- «Альт-финансы» — система комплексного анализа финансового состояния предприятия;
- «Альт-План» — система финансового планирования;
- «Альт-Прогноз» — для формирования оптимальной финансовой политики предприятия.

Программный продукт Project Expert for Professional для Windows является инструментом, позволяющим построить детальную финансовую модель действующего в условиях рынка предприятия с целью:

- разработки бизнес-плана и детального финансового плана развития предприятия,
- разработки бюджета предприятия и определения потребности и принципиальной схемы финансирования,
- разработки инвестиционного проекта и оценки эффективности бизнес-плана предприятия,
- контроля процесса реализации плана развития предприятия,
- разработки финансовой части проспекта эмиссии акций и оценки их стоимости.

По официальным данным компаний – разработчиков, Project Expert охватывает 70-80 % всего рынка подобных средств, что связано, прежде всего, с изобилием возможностей и удобным интерфейсом.

Project Expert for Professional позволяет осуществлять оценку эффективности проектов длительностью от 1 месяца до 50 лет с возможностью помесечного прогноза инфляции.

Программный продукт позволяет использовать до 10 000 товаров и услуг и неограниченный перечень видов ресурсов. Расчет осуществляется отдельно для внутреннего и внешнего рынков. В рамках программного продукта разрабатываются детальные инвестиционный, производственный и финансовый планы проекта.

Project Expert for Professional обеспечивает формирование стандартных отчетов, расчет срока окупаемости, индекса доходности, чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности и 30 финансовых коэффициентов.

Анализ чувствительности проекта осуществляется по 13 параметрам.

Идея системы — создание универсального вычислительного инструмента, огромного калькулятора, оптимизированного под узкий класс задач. Пользователю предоставляется полная свобода в выборе методов и последовательности работы над проектом. Для профессионала это бесспорное

преимущество, для новичка – опасная черта, подталкивающая к множеству ошибок.

Соответственно, несмотря на то, что работу с системой можно начать уже через пять минут после установки, даже не обращаясь к документации, серьезное отношение к результатам своей работы требует обязательного обучения общим принципам бизнес - планирования и основам финансового анализа.

Некоторые особенности, определяющие характер и технологию Project Expert:

- использование международных стандартов подготовки документов – это проявляется и в финансовых разделах и в возможности формирования отчетов на английском языке (система содержит перевод всех своих стандартных отчетов, а при установке переводчика Stylus интегрируется с ним, позволяя автоматически переводить весь текст финансового плана);
- предусмотрены варианты программы на английском, немецком, польском, чешском и других языках;
- обилие технических деталей – поддержка различных форматов отчетности (MS Word, HTML), встраиваемых модулей расширения, контроль за промежуточными результатами расчетов, интеграция с системой Интернет;
- наличие множества средств, позволяющих вмешаться в стандартный ход расчетов: настройка методов учета, графиков платежей;
- встроенная система управления проектами и контроля за финансовыми и временными рассогласованиями.

В настоящее время осваивается новая версия Project Expert, которая обладает рядом новых возможностей и представляет улучшения, обеспечивающие повышение комфортности работы своим пользователям – менеджерам, специалистам, экспертам, инвесторам.

К основным элементам новизны этой версии следует отнести:

- дальнейшее развитие аналитических возможностей, связанное, например, с осуществлением преобразования оценки бизнеса, включающей и методику расчета ставок дисконтирования;

- упрощение возможности изменения валют;
- введение быстрого формирования бизнес-плана;
- разработку нового плана через специальный механизм «Мастер проектов», что позволяет выбрать задачу, вид отрасли, организации, задать диктуемый спецификой задачи набор итоговых таблиц, отчетов, графиков.

Кроме того, в новой версии Project Expert расширен механизм создания отчетов (с помощью развитой системы подсказок, шаблонов текстов разделов бизнес планов и т.п.), а также ускорен ввод данных на основе быстрого ввода больших типовых списков товаров, материалов, персонала, издержек обращения по образцу уже введенной информации.

К недостаткам рассматриваемого продукта следует отнести его «закрытость», поскольку он компилирует данные и выдает отчеты самостоятельно, функционируя по принципу «черного ящика» и не позволяя пользователю контролировать и участвовать в этом процессе.

Программный продукт ТЭО-ИНВЕСТ также реализован в пакете Microsoft Excel, что означает открытость и прозрачность схемы финансовых расчетов. ТЭО-ИНВЕСТ позволяет проводить расчеты с шагом, кратным одному месяцу, в постоянных и расчетных ценах с использованием двух валют, а также определять показатели эффективности и финансовые коэффициенты для инвестированного и собственного капиталов и показатели бюджетной эффективности. Кроме того, рассматриваемый продукт учитывает структурную инфляцию, изменение ставок по кредитам и переоценку основных фондов.

В расчетах могут участвовать 15 видов производимой продукции, до 100 позиций инвестиционной программы, свыше 80 видов переменных и постоянных затрат.

Также предусмотрены различные схемы формирования начального капитала проекта и возможность проведения акционирования предприятия в любой период.

ТЭО-ИНВЕСТ обеспечивает формирование общепринятых в мировой практике отчетов и показателей эффективности, имеет блок анализа чувствительности важнейших выходных показателей к изменению цен на производимую продукцию, мощности производства, инфляции и налогов.

Продукты фирмы «ИНЭК» в противоположность Project Expert предполагают идеологию «экспертной системы».

Ведущие продукты - «Аналитик» и «Инвестор» - основываются на двух главных идеях:

- первая – все стандарты анализа, терминология и другие элементы базируются на российских методиках, поскольку это понятнее для бывших советских бухгалтеров и экономистов и в то же время не мешает профессиональным аналитикам (однако из-за такого подхода использование программы для представления проекта иностранным инвесторам проблематично);
- вторая идея – недостаточно выдать результаты в виде цифр, необходимо еще и сделать соответствующие выводы.

Одно из главных преимуществ «Аналитика» перед продуктами фирм «Про-Инвест Консалтинг» и «Альт» — это интеграция в одном пакете и инвестиционного анализа, и анализа финансового состояния компании в предыдущие периоды.

Благодаря возможности сравнения финансовой истории с планами на будущее удастся обнаружить ошибки и необоснованные допущения. У других разработчиков среди разработанных ими продуктов также есть системы анализа финансового состояния, но только «Аналитик» объединяет все функции в одной оболочке.

Среди зарубежных программных средств следует также выделить:

- COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting),
- PROPSPIN (PROject Profile Screening and Pre-appraisal Information system).

Пакет COMFAR – продукт, подготовленный Комитетом по промышленному развитию при ООН специально для стран с высокой инфляцией – прошел международную сертификацию и имеет следующие достоинства:

- оценка коммерческой эффективности производится на основании имитации потока реальных денег;
- имеется блок оценки экономической эффективности;
- система выдает большое количество графической информации, позволяющей получить без дополнительных затрат времени результаты расчетов при варьировании ряда исходных данных (объема реализации, производственных издержек, инвестиционных затрат и процента за кредит).

Однако эта программа, несмотря на свой высокий авторитет и активное развитие, так и не заняла существенной доли на рынке в силу существенных недостатков, к которым правомерно отнести:

- несоответствие налогового блока российским условиям налогообложения;
- принятый в системе годичный шаг расчета;
- жесткую заданность перечня исходных данных при ограниченности их количества;
- трудность учета инфляции;
- невозможность модификации пользователем формул («закрытый» характер пакета).

В итоге COMFAR используется лишь в тех случаях, когда недоверчивые иностранные инвесторы не хотят принимать результаты работы, сделанной на российских системах.

Пакет PROPSPIN создан на основе электронных таблиц Lotus и предназначен для:

- формулирования инвестиционного проекта,
- исследования последствий изменений выбранных параметров,
- подготовки двух или более сценариев перспектив проекта.

Отчет PROPSPIN представляет собой законченную финансовую характеристику проекта с учетом заданных ограничений. Однако пакет может служить лишь для быстрого просмотра различных вариантов и выявления тех, которые будут пригодны для дальнейшего рассмотрения.

Вывод по седьмому вопросу темы

Выбор того или иного из существующих или необходимость разработки нового (уникального) программного средства бизнес-планирования определяется, в конечном итоге, особенностями конкретного проекта и зависит от предпочтений аналитика, осуществляющего расчеты.

К основным торговым маркам, используемым для программ инвестиционного проектирования, как правило, относятся:

- семейство Project Expert:
 - Biz Planner,
 - PIC Business Builder,
 - PIC Holding,
 - АНАИС;
- семейство «Аналитик»:
 - «Инвестор»,
 - «Банковский Аналитик»;
- семейство «Альт - Инвест»:
 - «Альт - Инвест Прим»,
 - «Альт-финансы»,
 - «Альт-План»,
 - «Альт-Прогноз».

Из огромного набора вариантов этих программ можно подбирать программы, удовлетворяющие практически любому комплексу требований, при этом, однако, необходимо только помнить:

- ни одна из них не заменит профессионального эксперта;
- в конечном счете все зависит от способности правильно понять и представить суть проекта.