



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Институт государственного
управления
и предпринимательства

В. Е. ШКУРКО
Н. Ю. НИКИТИНА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

В. Е. Шкурко
Н. Ю. Никитина

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рекомендовано методическим советом УрФУ
в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по программам бакалавриата, магистратуры и специалитета
по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент»,
38.03.04, 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»,
38.03.06, 38.04.06 «Торговое дело», 43.03.01 «Сервис»,
38.03.05 «Бизнес-информатика», 27.03.05, 27.04.05 «Инноватика»,
27.04.01 «Стандартизация и метрология»,
28.04.01 «Нанотехнологии и микросистемная техника»,
38.05.01 «Экономическая безопасность»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2016

УДК У291.231.1я73-1
Ш 679

Рецензенты:

сектор экономических проблем отраслевых рынков
Института экономики УрО РАН
(заведующий сектором кандидат экономических наук Г. Б. Коровин);
А. В. Душин, доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и менеджмента
Уральского государственного горного университета

Научный редактор

А. В. Гребенкин, доктор экономических наук,
профессор кафедры теории управления и инноваций УрФУ

Шкурко, В. Е.

Ш 679 Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172 с.

ISBN 978-5-7996-1803-2

В учебном пособии приведены теоретические основы бизнес-планирования, раскрыта методология разработки бизнес-плана, включающая проведение анализа отрасли и рынка, а также формирование плана маркетинга, плана производства, организационного плана и финансового плана. Рассмотрены способы анализа и оценки рисков бизнес-проектов. По ходу изложения приведены примеры решения задач, в конце каждой главы представлены контрольные вопросы и задачи для самостоятельной подготовки к аттестации.

Для специалистов, принимающих участие в разработке бизнес-моделей и бизнес-планов, студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры, осваивающих дисциплины «Бизнес-планирование», «Бизнес-моделирование», «Коммерциализация инноваций», «Предпринимательство» и др., а также для всех интересующихся вопросами построения и развития собственного бизнеса.

УДК У291.231.1я73-1

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ	8
1.1. Планирование и управление бизнесом	8
1.2. Методологические основы планирования	12
1.3. Бизнес-планирование как инструмент реализации стратегии	16
1.4. Зарождение бизнес-планирования и сущность бизнес-плана	21
2. ТЕХНОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	27
2.1. Бизнес-идея как отправная точка разработки бизнес-плана	27
2.2. Бизнес-моделирование как концептуальная основа бизнес-планирования	33
2.3. Общие требования к бизнес-плану и основные этапы бизнес-планирования	36
3. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА	41
3.1. Титульный лист и оглавление	41
3.2. Резюме и краткое содержание	42
3.3. Описание бизнеса	44
3.4. Анализ рынка	51
3.5. План маркетинга	71
3.6. План производства (операционный план)	89
3.7. Организационный план	108
3.8. Финансовый план	113
3.9. Анализ рисков	153
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАЧИ	162
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	167

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящем учебном пособии не только освещены теоретические вопросы бизнес-планирования как инструмента реализации стратегии, но и детально рассмотрены вопросы технологии создания документа «бизнес-план» от анализа рынка и отрасли до финансового планирования и оценки рисков.

Предметом бизнес-планирования является деятельность компании, заключающаяся в стремлении к достижению стратегических целей. Объектами бизнес-планирования являются ресурсы и процессы компании.

Пособие разбито на три взаимосвязанные главы, охватывающие системные, стратегические, организационные, маркетинговые, производственные, финансовые проблемы разработки бизнес-плана. Каждая глава сопровождается примерами и контрольными вопросами.

Авторы пособия преследовали цель на простых примерах продемонстрировать возможности бизнес-планирования, показать логику перехода от одного этапа планирования к другому. Кроме того, они стремились ознакомить студентов с современными методами оценки экономической эффективности предпринимательского проекта, а также отработать и закрепить навыки их применения на практике.

Учебный материал изложен кратко, в форме, доступной читателю, не имеющему специальной подготовки.

Отличительной особенностью предлагаемого учебного пособия являются представленные в нем авторские концепции в части бизнес-планирования в условиях высокой степени неопределенности при реализации предпринимательских проектов. Кроме того, рассмотрены вопросы интеграции частных планов (маркетингового, производственного, организационного) в аккумулирующий их и играющий роль финального аккорда финансовый план.

В первой главе настоящего пособия рассмотрены история возникновения, основные методологические вопросы бизнес-планирования, взаимосвязь стратегии и бизнес-плана. Вторая посвящена описанию технологии бизнес-планирования. В ней рассмотрены такие вопросы, как бизнес-идея, бизнес-модель, определены общие требования к бизнес-плану и основные этапы бизнес-планирования. В третьей главе представлено описание основных разделов бизнес-плана: титульный лист и оглавление, резюме и краткое содержание, описание бизнеса и анализ рынка, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план. Теоретический материал проиллюстрирован примерами. В конце каждой главы приведены контрольные вопросы и задачи.

Настоящее учебное пособие может оказать реальную помощь не только студентам экономических специальностей, но и тем, кто, получая техническое и естественнонаучное образование, планирует создать свой собственный бизнес или заниматься коммерциализацией своих научных изобретений. Кроме того, данная книга будет полезна руководителям и специалистам организаций, занимающимся стратегическим планированием и бизнес-проектированием.

Авторы пособия — В. Е. Шкурко (разделы 1.3 и 1.4, главы 2 и 3) и Н. Ю. Никитина (разделы 1.1 и 1.2).

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек в своей жизни занимается планированием, ставя перед собой цели, определяя пути и способы их достижения. В качестве предмета планирования могут выступать и образование, и профессиональная карьера, и строительство дома, и организация отдыха или путешествия, и т. д.

Характерная черта современного менеджмента организации — повышение внимания к стратегическим аспектам управления и стратегическому планированию. Несмотря на то, что в настоящий момент все большее количество руководителей применяют в своей управленческой деятельности стратегические инструменты, в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится на этапе становления. Это связано с тем, что до конца не проработаны механизмы превращения стратегических планов в реальные результаты деятельности, и большинство стратегий развития так и остаются нереализованными.

Бизнес-планирование призвано решить эту проблему. Эта технология, зародившаяся в 70–80-х гг. XX в. в США, используется как для создания нового бизнеса, так и для развития уже существующего. С переходом к рыночной экономике бизнес-планы стали приобретать популярность в российских компаниях, а бизнес-планирование стало рассматриваться не только как профессиональный вид деятельности, но и как научная дисциплина. Подтверждает этот факт выпуск значительного количества практической и научной литературы, освещающей различные вопросы бизнес-планирования.

Тем не менее, несмотря на внушительное количество опубликованных методических разработок по бизнес-планированию, основанных на исследованиях зарубежных ученых, проблемы разработки бизнес-планов в российских условиях недостаточно

хорошо проработаны. Все это подчеркивает актуальность рассматриваемых в данном учебном пособии вопросов.

Предметом бизнес-планирования является деятельность компании, заключающаяся в реализации стратегических планов и стремлении к достижению стратегических целей, соответствующих миссии компании. Объектами бизнес-планирования являются ресурсы и процессы компании (материальные, трудовые, финансовые).

Особенностью и одновременно сложностью при изучении данного курса является то, что в бизнес-планировании творчество тесно перекликается с рутинными операциями, связанными с детальными расчетами и интеграцией различных аспектов бизнес-плана (плана маркетинга, плана производства, финансового плана и т. д.). Кроме того, теория бизнес-планирования сформирована на основе обобщения практики разработки успешных бизнес-планов и не дает унифицированных рецептов. Иными словами, теория описывает инструменты бизнес-планирования, с помощью которых можно добиться успеха. Сам же выбор инструмента должен быть увязан с конкретной ситуацией и в большей степени является творческим процессом.

1. ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1. Планирование и управление бизнесом

Планирование играет важную роль в достижении успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. В ходе планирования предполагается определить, что и как необходимо сделать для достижения поставленных целей.

Планирование является одним из первоочередных элементов любого управленческого цикла. Так, например, управленческий цикл Шьюарта — Деминга PDCA выглядит следующим образом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Управленческий цикл Шьюарта —Деминга (PDCA)¹

¹ Безбородова И. В. Применение метода постоянного улучшения на основе цикла PDCA // Изв. Самар. науч. центра Рос. академии наук. Т. 12. 2010. № 4. С. 852–860.

Цикл PDCA включает такие этапы, как планирование (Plan), реализация (Do), проверка (Check) и действие (Action). Этот цикл в российской литературе также именуется ПДПД, что расшифровывается как «Планируй — Делай — Проверь — Действуй». Он повторяется до совпадения результата с планом. Но здесь следует учесть, что план периодически может изменяться в соответствии с требованиями потребителей, и поэтому именно он является основой для достижения требуемого результата.

Существует множество определений планирования. В общем смысле под ним понимается процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения. Сущность процесса планирования детально раскрывается в следующем определении: «Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является план или система планов»².

Планирование по своей сути является *процессом*. Как и в случае всякого любого процесса, данные и информация, поступающие на входе, перерабатываются с помощью определенных методов и инструментария в информацию, получаемую на выходе, то есть в альтернативные варианты плана.

Здесь также стоит отметить, что на процесс планирования оказывает существенное влияние *человеческий фактор*, так как само планирование осуществляется людьми. В ходе переработки информации, коммуникации и принятия решений задействуются разные виды мышления, реализуются определенные типы поведения, которые оказывают влияние на процесс планирования. Тем самым в процесс планирования вносятся личные представления о ценностях, целях и интересах.

² Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2013. С. 10.

Существует значительное различие между планированием и прогнозированием и, соответственно, между планом и прогнозом. Оно состоит в том, что *прогнозирование* является пассивным предсказанием (например, прогнозом инфляции, курса валюты и пр.), а планирование — это формулирование намерений, которое предполагает сознательное проявление волевых усилий и включает в себя принятие решений. Планирование устанавливает то, что должно быть сделано.

В планировании важен не только результат (план). Сам процесс планирования не менее важен, поскольку он помогает ответить на следующие важные вопросы: где организация находится в настоящее время (экономическая позиция предприятия), каковы итоги и условия ее деятельности и как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации.

Планирование — это не только умение предусмотреть все необходимые действия, но и способность предвидеть любые неожиданности в виде *рисков*, которые могут возникать в процессе выполнения плана. А поскольку предприятие не может полностью устранить все возможные риски, то так же важно уметь спланировать мероприятия по реагированию на них.

Планирование не должно выполняться формально, потому что это так принято. Главная цель планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом для достижения целей предприятия. Из этой главной цели вытекают частные цели (задачи, подцели) планирования, которые должны обеспечивать соблюдение следующих условий: согласованность достижения целей и действий работников, отделов разных уровней управления; своевременное (раннее) выявление и предупреждение проблем; координация частных планов и их взаимосвязь со стратегией; подготовка принятия решений; определение основных показателей и точек контроля; информирование сотрудников о целях, альтернативах, сроках и ограничениях; мотивация сотрудников.

На сегодняшний день планирование бизнеса по-прежнему является одной из самых болевых точек российского менеджмента. Это вызвано целым рядом причин. Во-первых,

планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиента, само по себе является достаточно *сложной интеллектуальной работой*. В ходе разработки планов требуется системное видение, а также создание и использование информационной базы, аналитическая обработка данных, проектирование будущего, постоянная активность и вовлеченность в процесс планирования всех участников планирования (особенно топ-менеджмента), их творческий подход к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Во-вторых, сама *организация процесса планирования* и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем специалистов различных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, сбытовиков, снабженцев, маркетологов и т. д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессами планирования.

В-третьих, имеют место *проблемы социально-культурного характера*. В России еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления. Директивное планирование затрудняет процесс бизнес-планирования, поскольку ряд ограничений (сроки, стоимость) «спускается» сверху без обоснований.

В-четвертых, в отличие от развитых стран Запада, условия становления планирования бизнеса в России имеют свою специфику. Это затрудняет использование зарубежных методических разработок, поскольку данные методики зачастую не соответствуют хозяйственным, экономическим, правовым и другим условиям российского бизнеса.

Таким образом, развитие новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым. Предприниматели должны научиться заглядывать в будущее и целенаправленно его готовить,

предвидя опасности и используя возможности, открывающиеся во внешней среде.

Кроме того, в силу изменчивости внешней среды предприятие вынуждено быстро и эффективно менять свой план с учетом рыночной ситуации. Необходимость сохранять гибкость и возможность выбора адекватных действий в меняющемся мире вовсе не означают, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

Также все предприятия вынуждены сегодня работать в условиях усиления конкуренции, а потому должны думать об усилении ключевых факторов успеха и о создании своих конкурентных преимуществ. При этом важную роль здесь играют вопросы разработки и реализации стратегии, гибкого и непрерывного планирования.

И наконец, для повышения эффективности планирования необходима соответствующая деловая культура, способствующая эффективной организации и осуществлению процесса планирования на практике.

1.2. Методологические основы планирования

Несмотря на то, что с планированием люди сталкивались с древнейших времен, его выделение в самостоятельную область знаний произошло лишь в начале XX в. Как и любая деятельность, планирование характеризуется методологией и организацией, которые тесно связаны между собой.

Методология планирования — это совокупность принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем. Она определяется пониманием путей, средств и возможностей для достижения поставленных целей.

Одна из важнейших задач руководителей предприятий заключается в том, чтобы выбрать и разработать методологию планирования. При ее формировании необходимо учитывать человеческий фактор. Также к числу основных факторов, практически значимых

для формирования методологии планирования, относятся логика, интуиция и здравый смысл.

В современной методологии планирования центральное место занимает системный подход. Использование его принципов выступает связующим звеном между методологией и организацией планирования. Эти две характеристики играют важную роль и должны быть заложены в систему, процесс и механизм планирования. Планирование как область научного знания пронизывает всю управленческую деятельность и является междисциплинарным по своей природе.

Планирование как функция управления имеет свой объект и предмет исследования. Что касается *объекта* планирования, то процесс планирования применяется в различных социально-экономических системах (корпорациях, предприятиях, структурных звеньях). Все эти системы могут выступать в качестве объекта планирования. *Предметами* планирования являются сама деятельность и отношения между объектами планирования и внешней средой.

В зарубежной и отечественной практике используются различные подходы к организации процесса планирования в иерархических системах управления. Наибольшее распространение на практике получили три подхода к планированию с учетом иерархии: *сверху вниз*, *снизу вверх* и *встречное планирование* на основе сочетания первого и второго подходов.

Классический подход к организации процессов планирования (*сверху вниз*) гласит, что планирование — это удел руководителей высшего уровня управления (топ-менеджеров). Однако современные подходы к управлению предполагают участие в этом процессе и других сотрудников предприятия (*снизу вверх*, *встречное планирование*). Планирование становится действенным инструментом только тогда, когда работники активно вовлечены в его процесс, принимают непосредственное участие в постановке целей и разработке способов их достижения. Правда, стоит отметить, что не существует универсальных процессов планирования, которые подходили бы всем без исключения организациям. Правильный

выбор процесса планирования для конкретной организации зависит от множества факторов (размер организации, отрасль и т. д.).

Роль высшего руководства в планировании заключается в том, что оно должно проявлять интерес к процессу планирования, оказывать ему поддержку и участие. Планирование должно начинаться и заканчиваться на вершине иерархии. Топ-менеджмент должен определить общую схему планирования, принципы определения целей. Руководители также несут полную ответственность за эффективность планирования.

Планирование должно соответствовать определенным требованиям (принципам). В настоящий момент времени ученые-экономисты выделяют ряд принципов планирования, которые можно систематизировать следующим образом (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Принципы планирования

Принципы планирования	Содержание
Целенаправленность	Цели верхнего уровня являются исходным пунктом всего процесса планирования, а также его результатом
Целостность и полнота (системность)	Достигается при соблюдении трех основных условий: <ul style="list-style-type: none"> – наличие общей (единой) экономической цели и взаимодействие всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования; – все сопряженные частные планы структурных единиц и сфер деятельности (производство, сбыт и т. д.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план социально-экономического развития предприятия; – включение в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений
Гибкость и эластичность	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям. Это осуществляется за счет: <ul style="list-style-type: none"> – введения плановых резервов по основным показателям; – применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; – использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; – использования альтернативных планов

Принципы планирования	Содержание
Актуальность (адекватность)	<p>Информация на входе, в процессе переработки информации и на выходе из системы планирования должна соответствовать требованиям ее актуальности.</p> <p>Соответствие плановых показателей реальной ситуации достигается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличением числа учитываемых факторов; – повышением точности (обоснованности) прогнозов
Эффективность (экономичность)	<ul style="list-style-type: none"> – Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемыми от него выгодами; – вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений
Единство, или холизм (сочетание координации и интеграции)	<p>Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать их одновременно и во взаимозависимости (интерактивное планирование). Независимое планирование на каждом структурном уровне предприятия не может быть эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях</p>
Непрерывность	<p>Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно. Под непрерывностью понимается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – последовательная разработка новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; – скользящее планирование — по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей
Точность и детализация	<ul style="list-style-type: none"> – Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели; – по мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно могут уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития предприятия
Участие	<ul style="list-style-type: none"> – Активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию; – планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других

Принципы планирования	Содержание
Необходимость	<ul style="list-style-type: none"> – Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей; – прежде, чем действовать, каждый должен знать, чего он хочет
Оптимальность	<ul style="list-style-type: none"> – на всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее оптимальных вариантов решений; – выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей предприятия и минимизации затратных при прогнозируемых ограничениях
Связь уровней управления	<p>Достигается тремя способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – детализация планов «сверху вниз»; – укрупнение планов «снизу вверх»; – частичное делегирование полномочий
Ранжирование объектов планирования	<ul style="list-style-type: none"> – Инвестирование в наиболее доходные товары (отрасли); – при одинаковой конкурентности товаров — в первую очередь развитие производства товаров с наибольшим объемом продаж
Вариантность	Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного и др.
Социальная ориентация	<p>Предусматривает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – социальное развитие коллектива; – обеспечение экологичности, безопасности и эргономичности выпускаемых товаров
Стабильность	Относительная неизменность планов капитальных вложений, иначе возможны большие потери ресурсов и дополнительные затраты

1.3. Бизнес-планирование как инструмент реализации стратегии

Современный бизнес функционирует в условиях нарастания сложности, неопределенности и динамичных изменений, происходящих во внешней среде. Источники возникновения неопределенности разнообразны и связаны с действием целого ряда факторов, находящихся как внутри организации, так и вовне ее.

Необходимость сохранять гибкость и адаптивность, возможность принимать адекватные действия в меняющемся мире вовсе не означают, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана. В связи с этим в настоящий момент возрастает значимость разработки стратегии и стратегического планирования не только для крупных, но и для средних компаний, а также для малого бизнеса.

По мнению гуру маркетинга Ф. Котлера, *стратегия* — это план достижения желаемых результатов. При этом Ф. Котлер отмечает, что стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий:

1. *Управление компанией строится на принципах управления инвестиционным портфелем.* Каждое направление обладает своим потенциалом получения прибыли, соответственно которому и распределяются ресурсы компании.

2. *Тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности,* изучения показателей рыночного роста и позиции компании на конкретном рынке.

3. *Стратегия.* Каждая компания, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию. Для каждого бизнеса компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей³.

Н. Д. Стрекалова вводит следующее определение: «*Стратегическое планирование* — это процесс, предполагающий сбор и обработку информации для постановки стратегических целей, выработки стратегии, разработки планов достижения целей и способов повышения эффективности бизнеса, предназначенный для согласования требований внешнего окружения с возможностями компании»⁴. Цель этого процесса — обеспечить успех компании в долгосрочной перспективе.

³ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2012. С. 69.

⁴ Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2013. С. 49.

Стратегическое планирование включает в себя следующие этапы:

- определение видения и миссии;
- постановка стратегических целей и определение целевых показателей;
- разработка стратегии;
- формирование предпосылок (предположений);
- разработка мероприятий (планов, программ) для достижения целей;
- определение и распределение ресурсов, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- доведение планов до лиц, ответственных за их реализацию;
- сбор информации о выполнении планов, анализ;
- корректировка планов.

Стратегическое планирование не должно сводиться лишь к составлению стратегического плана раз и навсегда. Работа над его формированием является непрерывным процессом. Планирование и корректировка плана продолжают в течение всего периода существования компании. Сам план должен постоянно обновляться и пересматриваться, что обеспечит его актуальность и жизнеспособность.

Итак, стратегическое планирование необходимо, чтобы систематически управлять развитием бизнеса компании, а не полагаться на случай или везение. Практика подтверждает, что применение стратегического планирования дает важные преимущества для компании, поскольку оно позволяет решить следующие вопросы:

- подготовиться к использованию благоприятных возможностей для развития бизнеса;
- выявить возникающие опасности и проблемы;
- рационально распределить ограниченные ресурсы;
- улучшить координацию действий в организации;
- улучшить функцию контроля внутри организации;
- обеспечить рост возможностей для информационного обеспечения процесса принятия решений и обмена необходимой информацией;

- побудить руководителей к реализации своих решений в процессе их работы;
- повысить профессиональную подготовку руководителей.

Однако не следует переоценивать значение формального стратегического планирования для достижения успеха, который во многом связан с предпринимательским талантом, энергией и решительностью руководителей компании. Между стратегическим планом и его фактической реализацией может быть разрыв. В большинстве случаев причины разрыва между стратегическим планом и его реализацией связаны с неумением руководителей реализовать имеющийся план. Так, М. Ковени выделяет четыре основных причины возникновения разрыва по вине менеджмента:

- 1) неумение обеспечить поддержку плану;
- 2) неумение донести суть стратегии до других сотрудников;
- 3) неумение следовать плану;
- 4) неумение адаптироваться к переменам⁵.

Все организации независимо от их масштаба и отраслевой принадлежности сталкиваются с так называемой *дилеммой планирования*, которая своими корнями уходит в противоречие между логикой и творчеством, рациональным и интуитивным мышлением.

На этапе зарождения и становления стратегического менеджмента при формировании стратегических планов делался акцент на формализацию и проведение детальных расчетов. Так, например, И. Ансофф определил стратегическое планирование как «логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности»⁶.

Минус данного подхода заключается в том, что процесс формирования стратегии осуществляется скорее формализованными

⁵ Стратегический разрыв : Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. С 20.

⁶ Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2011. С. 149.

системами, чем людьми — человеческий фактор здесь практически не учитывается.

В настоящий момент при формировании стратегии ученые уделяют внимание такому аспекту как творчество. Так, например, Г. Минцберг подчеркивает значимость элемента творчества человека следующим образом: «Творчество не терпит последовательности — творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшиеся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность»⁷.

Ценность творчества и интуиции при разработке стратегии гораздо выше, чем можно себе представить на первый взгляд. Однако интуицией можно эффективно пользоваться только тогда, когда досконально знаешь предмет, о котором идет речь, на что уходят годы. В противном случае интуиция может сослужить плохую службу, так как знания могут быть поверхностными, а созданная таким образом стратегия — нереальной, и наоборот. Хороший анализ может помочь разработать добротный стратегический план.

Таким образом, дилемма планирования может быть разрешена путем сочетания двух видов мышления — аналитического и интуитивного. Поэтому руководитель не должен выбирать между аналитическим и интуитивным подходом к решению проблемы. Он должен обладать всем набором приемов, сочетая свои аналитические способности и отточенную интуицию.

Итак, из всего вышесказанного следует, что для того, чтобы быть эффективной, любая организация в процессе стратегического планирования должна уметь сочетать логику и интуицию. Однако чтобы связать воедино стратегические цели и стратегию их достижения в некоторое согласованное управляемое целое, обеспечить реализацию целей на практике разными подразделениями компании, необходима *разработка бизнес-плана*.

⁷ Минцберг Г. Стратегическое сафари : Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. М. : Альпина Паблишер, 2013. С. 24 (Сер. «Сколково»).

1.4. Зарождение бизнес-планирования и сущность бизнес-плана

Идея составления бизнес-планов родилась в США. В 70–80-х гг. прошлого столетия развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. За получением денежных средств для реализации своих инновационных идей предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации (инвестиционные фонды, инвестиционные банки, венчурные фонды) или к индивидуальным инвесторам — «бизнес-ангелам». «Бизнес-ангелы» — это состоятельные люди, которые вкладывают венчурный (рисковый) капитал в создаваемый или расширяющийся бизнес на ранних стадиях их развития; иначе говоря, это непрофессиональные вкладчики капитала в рискованные проекты. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие гиганты, как *Intel*, *Microsoft*, *Apple*, *Compaq*, *Federal Express*, *Xerox* и т. д.

Чтобы понять, для каких целей венчурные компании требуют денежные средства и на что они будут израсходованы, инвесторы запрашивали в письменной форме ответы на интересовавшие их вопросы. В дальнейшем практика показала, что чем глубже и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем успешнее шли дела у молодой инновационной компании.

Все это потребовало унифицировать форму представления бизнес-плана. Далее накопленный опыт использования бизнес-планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие страны. Позже бизнес-планы стали использоваться предприятиями не только для создания нового инновационного предприятия, но и для развития уже существующего бизнеса.

С переходом к рыночной экономике бизнес-планы стали использоваться и российскими компаниями. И если первоначально в середине 1990-х гг. они разрабатывались преимущественно с целью получения инвестиций из внешних источников,

то сегодня спектр их практического использования стал гораздо шире.

Понятие «бизнес-план» используется в двух значениях:

1. *Результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе.*

В данной трактовке бизнес план — это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

2. *Результат единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи.* В данном контексте бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

Главная отличительная особенность бизнес-плана заключается в том, что этот документ носит сводный, системный характер. Это отличает бизнес-план от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции).

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

Бизнес-план должен содержать хорошо структурированную и тщательно продуманную систему данных и информации, в которой представлен комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности — цели проекта, рынок,

маркетинг, производство, менеджмент, финансы и риски, календарный план работ. Их системное описание необходимо для того, чтобы дать ясную картину предприятия, а также определить, куда оно планирует двигаться и как оно собирается достичь этого.

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

Внешняя цель: бизнес-план — инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.

Внутренняя цель: бизнес-план помогает создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана. Таким образом, бизнес-планирование может повысить эффективность управления, а сам бизнес-план в данном случае является инструментом для мониторинга и оценки достигнутых результатов.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать контекст, то есть условия и ситуацию. От знания того, для кого и для каких целей он разрабатывается, зависит, какой именно бизнес-план необходим в каждом конкретном случае. Направленность бизнес-плана зависит от его целей. Бизнес-планы могут быть самыми разными, поскольку различны аудитории, которым они адресованы. *Одного универсального бизнес-плана, приемлемого для всех типов предприятий и для любой ситуации, быть не может.*

Бизнес-план может понадобиться в следующих ситуациях:

- при создании новой фирмы, слиянии или поглощении другой компанией, смене собственника, когда возникает необходимость в разработке новой стратегии развития;
- в период подготовки значительных изменений, технического перевооружения производства, выхода на новые рынки, освоения новой продукции и т. д.;
- для привлечения дополнительного капитала с целью расширения или развития бизнеса;
- для получения одобрения определенного курса развития (проекта) компании советом директоров, владельцами

компании, что означает не только получение финансирования, но и их готовность нести ответственность за этот проект;

- для обоснования необходимости выделения ресурсов на реализацию какого-либо проекта;
- для повышения эффективности работы компании (цель — убедить команду управления в жизнеспособности и эффективности той или иной бизнес-идеи);
- при выходе на внешний рынок, установлении или расширении внешнеэкономических связей;
- при подборе кадров и формировании эффективной команды.

В бизнес-плане заинтересованы прежде всего следующие лица:

Собственники предприятия. Бизнес-план интересует их с точки зрения определения целей и формирования стратегии достижения этих целей. Также бизнес-план им будет необходим для контроля его реализации.

Руководство предприятия. Руководители используют бизнес-план и бизнес-планирование для разработки стратегии развития, а также для осуществления эффективного управления на основе бизнес-плана. Если бизнес-план отсутствует, то руководители вынуждены реагировать на уже свершившиеся события, то есть использовать реактивное управление. Если руководители действуют на основании бизнес-плана, то это реакция на предвиденные и запланированные события. Кроме того, бизнес-план необходим руководителям для получения внешнего финансирования. Конечно, хорошо проработанный бизнес-план не дает полной гарантии, но существенно помогает в получении денежных средств.

Инвесторы (кредиторы). Они рассматривают бизнес-план как источник информации для принятия решения о финансировании.

Партнеры и сотрудники предприятия. Они видят в бизнес-плане основу для деловых предложений и развития контактов. Он

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

Использование бизнес-планирования дает целый ряд преимуществ и выгод, которые заключаются в следующем:

- обеспечивается фокус на потребителя и гибкость в его обслуживании;
- повышается общая эффективность управления в силу ориентации на достижение результата и эффективное использование ресурсов;
- улучшается интеграция и координация взаимодействия между отдельными звеньями и работниками, так как обеспечивается перевод стратегических целей в тактические цели и мероприятия по их достижению;
- улучшается контроль, так как сравнение фактических результатов с плановыми позволяет оценить степень приближения к заданным целям;
- обеспечивается эффективность распределения и использования ресурсов и времени.

Несмотря на явные преимущества, которые дает использование стратегического и бизнес-планирования, существует и ряд барьеров, препятствующих их широкому применению в процессе управления. В исследованиях Д. Ф. Куратко⁸, Ф. Аналоуи и др. отмечаются следующие препятствия:

- дефицит времени;
- постоянная загруженность текущей работой;
- высокие затраты, связанные с процессом планирования;
- недостаток специальных знаний, умений и опыта планирования;
- недостаток доверия по отношению к сотрудникам и консультантам, страх провала бизнеса.

⁸ См.: *Kuratko D. F., Hodgetts R. M. Entrepreneurship: a contemporary approach.* The Dryden press, 1995 ; *Аналоуи Ф., Карамии А.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., 2005. 400 с.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определения понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования». Какова их сущность? В чем заключаются основные различия между понятиями «план» и «прогноз»?
2. Какие типы и виды планов вам известны? Какова их сущность?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные трудности, с которыми сталкиваются российские предприниматели в ходе разработки бизнес-плана.
4. Поясните суть процесса стратегического планирования.
5. Как взаимосвязаны стратегия развития предприятия и бизнес-план?
6. Раскройте сущность бизнес-плана. Какие цели и задачи он позволяет решать?
7. Кто может являться читателем бизнес-плана? Охарактеризуйте основные группы читателей.
8. В каких ситуациях может понадобиться бизнес-план?
9. В какой стране зародилась технология бизнес-планирования и с чем это было связано?
10. Назовите и охарактеризуйте основные барьеры, препятствующие широкому распространению технологии бизнес-планирования в малом бизнесе.

2. ТЕХНОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1. Бизнес-идея как отправная точка разработки бизнес-плана

Отправная точка, с которой начинается новое предприятие, новый товар, любой инновационный процесс — это идея (*греч.* — образ). *Бизнес-идея* — это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Она может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне («враждебное» поглощение через приобретение компаний, создание совместных предприятий и др.).

Генерирование идей является первым и очень важным этапом инновационного процесса, результатом которого является определенное количество перспективных для организации идей.

Идеи могут затрагивать самые различные аспекты — от нового продукта до новой организационной структуры. Получить хорошую бизнес-идею не всегда просто. К числу наиболее полезных источников бизнес-идей можно отнести следующие:

- отзывы потребителей;
- рекомендации и пожелания друзей, родственников;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнения работников торговли, сбытовых агентов;
- различные публикации из газет и журналов;
- публикации федерального правительства, местной администрации города, района;
- идеи, зародившиеся в социальных службах или некоммерческих организациях;
- архивы патентного бюро;

- исследовательские лаборатории и университеты;
- собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки предприятия.

Существует целый ряд специальных методов, помогающих выработать и оценивать новые бизнес-идеи. К ним можно отнести мозговой штурм, метод шести шляп, структурирование мыслей (*mind mapping*), теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ), морфологический анализ, синектику (метод Уильяма Гордона), метод фокальных объектов, рекомбинацию идей и знаний, *Catchball* и др.

После генерирования бизнес-идей необходимо выбрать одну из них и формализовать. Но описание бизнес-идеи — это не рекламный листок для нового замечательного продукта и не его техническое описание. Это документ для принятия решений, которые должны отвечать на три вопроса:

1. Какую проблему решает бизнес-идея, какова выгода потребителя? (Что?)
2. Каков рынок предлагаемого продукта? (Кому?)
3. Каков механизм получения дохода? (Как?)

Какую проблему решает бизнес-идея? (Что?) Известно, что успех в условиях рынка зависит от удовлетворенных потребителей, а не только от уникальных свойств продукта или услуги. Потребители покупают продукт потому, что они хотят удовлетворить свои потребности, решить свои проблемы. Как отмечает К. Кристенсен, потребители «нанимают» продукт «на работу»⁹. Таким образом, первая характеристика успешной бизнес-идеи — это то, что она ясно заявляет, какую потребность она удовлетворяет и в какой форме (продукт или услуга). Ошибка многих предпринимателей заключается в том, что когда они обращаются к решению проблем потребителей, они размышляют о технических сторонах и деталях продукта.

⁹ Кристенсен К. М. Дилемма инноватора : Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М. : Альпина Паблишер, 2015. 240 с. С. 174.

Основными читателями формулировок бизнес-идеи являются инвесторы (внутренние или внешние). Поэтому, чтобы добиться успеха в получении инвестиций для реализации бизнес-идеи, необходимо рассматривать бизнес-идею с позиций инвестора.

Инвесторы рассматривают бизнес-идею в контексте рынка и потребителей. Следовательно, ключевым фактором для них является выгода клиента, а все остальное имеет вторичное значение. Другими словами, продукт или услуга — это средство для обеспечения выгоды потребителя. Поэтому при формулировании бизнес-идеи необходимо четко и ясно отразить выгоду потребителя. Желательно ввести в формулировку выгоды числовые значения. Например: «Наше новое технологическое оборудование снижает затраты клиента на 15 %».

Выгода потребителя от использования продукта (услуги) определяется тем, что в нем является новым или улучшенным по сравнению с альтернативными решениями конкурентов. Выгода может быть выражена терминами «более простой», «более удобный», «менее дорогой», «более гибкий», «более безопасный», «более надежный», «служит дольше» и пр. Все это способствует лучшей дифференциации данной бизнес-идеи среди других идей.

Здесь интересно вспомнить о работах израильско-американского психолога Дэниэла Канемана. Он получил Нобелевскую премию по экономике в 2002 г. за свое исследование, в ходе которого выяснил, почему пользователи игнорируют то, что бесспорно выгодно с точки зрения стоимости или времени. В ходе своих исследований Канеман выявил, что потери для человека имеют гораздо большее значение, чем приобретения¹⁰. Это явление было названо *асимметричной реакцией человека на изменение благосостояния*. Иными словами, ощущения человека от потерь и приобретений несимметричны: степень удовлетворения человека от приобретения, например, 1 тыс. рублей гораздо ниже степени расстройства от потери той же суммы. Поэтому люди идут

¹⁰ Меррил П. Поколение инноваций : Как создать инновационный процесс и инновационную культуру / пер. с англ. Ю. В. Сырбу. М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. С. 95.

на риск, чтобы избежать потерь, но не склонны рисковать, чтобы получить выгоду. Таким образом, довольно проблематично выходить на рынок с товаром, слишком сложным в применении. Также необходимо, чтобы видимая ценность новой продукции существенно превышала ценность старого продукта. Только в этом случае появляется шанс преодолеть барьер, стоящий на пути новой продукции.

В связи с этим при формулировании выгод бизнес-идеи также важно подчеркнуть, что останется в поведении потребителей неизменным. А если потребителю придется что-то менять в своем поведении при использовании новинки, то нужно попытаться подать это так, чтобы люди не боялись этих перемен.

Каков рынок предлагаемого продукта? (Кому?) Бизнес-идея имеет реальное экономическое значение только тогда, когда люди хотят купить этот продукт или услугу. Поэтому вторая характеристика успешной бизнес-идеи — это то, что она демонстрирует существование привлекательного рынка для продукта (услуги) и идентифицирует целевую группу потребителей. На данном этапе вовсе не требуется проводить детальный анализ рынка. Однако предположений, сделанных относительно размера или сегмента рынка, будет вполне достаточно для описания бизнес-идеи. Для большей уверенности можно попытаться получить оценку исходя из данных Роскомстата, торговых ассоциаций или бизнес-пресссы.

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

Поэтому третья характеристика успешной бизнес-идеи должна показать механизм получения дохода: каким образом будет обеспечиваться получение дохода и в каком размере. В случае, если бизнес-идея основана на использовании инновационного механизма получения дохода, необходимо объяснить это уже на стадии описания бизнес-идеи.

Представление бизнес-идеи должно содержать:

1) титульный лист, на котором указана следующая информация:

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

2) основной текст, включающий:

- описание продукта или услуги;
- инновационные характеристики продукта или услуги;
- описание потребителя;
- описание выгоды потребителя;
- механизм получения дохода (выручки).

Описание бизнес-идеи не должно превышать двух страниц (без титульного листа). При необходимости оно может включать иллюстрации или диаграммы (не более четырех).

При описании бизнес-идеи, направленной на получение нового продукта или услуги, рекомендуется отталкиваться от следующей модели: *цель — конечный результат — экономический эффект*. Поэтому в описании должны обязательно четко прослеживаться три информационных блока.

1. *Цель* — проблема, которую нужно решить, или возможность, которую нужно реализовать. Здесь можно выделить следующие аспекты проблем, возможностей или иных потребностей бизнеса, которые вынуждают предпринять данный бизнес-проект: потребность рынка, производственная необходимость, потребность заказчика, технический прогресс, юридические ограничения или нормы, общественная потребность.

2. *Конечный результат* — это предполагаемый способ решения проблемы или реализации возможности.

3. *Экономический эффект* — это предполагаемая отдача (эффективность) конечного результата, выраженная в рублях, долларах, евро и т. д.

Пример 1

Рассмотрим ситуацию, когда начальник отдела продаж планирует внедрить новую модернизированную систему приема заказов и ответов на телефонные звонки, желая увеличить объемы продаж (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Пример использования модели «цель — результат — экономический эффект»

Вопрос	Решение
Цель (что?)	Разгрузить продавцов от других обязанностей, чтобы они могли уделять больше времени организации продаж
Конечный результат (как?)	Новая модернизированная система приема заказов и ответа на телефонные звонки
Экономический эффект (почему?)	Продавцы ежедневно получают дополнительно два часа рабочего времени. Ежедневный объем продаж в расчете на одного продавца увеличивается на 300 руб., а общий ежедневный объем продаж возрастает на 150 тыс. руб. (300 руб. на 500 продавцов)

Различие между целью и конечным результатом очень существенно. Можно добиться запланированного конечного результата, но при этом не достичь цели и не получить экономического эффекта. Например, продавцы могут использовать освободившиеся рабочие часы для увеличения времени обеденного перерыва, или же запланированный конечный результат (новая система приема заказов и ответов на телефонные звонки) может оказаться не единственным возможным решением.

Отделение задачи от ее решения (конечного результата) открывает возможность генерировать несколько различных решений, из которых потом можно будет выбрать наиболее оптимальное.

2.2. Бизнес-моделирование как концептуальная основа бизнес-планирования

Бизнес-модель относится к числу новых концепций стратегического менеджмента. Практика многих успешных компаний показывает, что в любом устойчивом бизнесе существует вполне определенная бизнес-модель. Она отражает то, каким образом компания ведет свой бизнес, осуществляет свою текущую деятельность и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы и уникальные компетенции определяют ее успех.

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

- представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности компании, которые можно довести до сведения сотрудников;
- сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели;
- выявить ключевые компетенции, которые необходимы для достижения целей компании, и определить требуемое развитие этих компетенций;
- показать экономическую привлекательность бизнеса, чтобы заинтересовать инвесторов (кредиторов), а также задействовать другие источники для получения необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и других);
- создать реальную основу для управления деятельностью компании, определения критериев оценки тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых менеджерами компании;
- выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности компании с учетом происходящих изменений во внешней среде.

Выбор той или иной бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности, поскольку это может быть

и выживание предприятия, и поддержка определенного уровня и стиля жизни предпринимателя, и рост и динамичное развитие бизнеса, и даже продажа бизнеса с целью получения дохода. А для достижения каждой из этих целей требуется своя собственная уникальная бизнес-модель.

Среди исследователей на сегодняшний момент не сложилось единого мнения о том, что должна включать в себя бизнес-модель. Однако многие сходятся на том, что в ней необходимо выделять следующие компоненты.

Бизнес-идея. При построении бизнеса прежде всего необходимо ответить на вопрос, *каким образом компания собирается создавать ценность для потребителя.* Здесь определяются характеристики, конкретные виды продукции/услуг, предлагаемые потребителю. Также следует указать характер деятельности компании: производство собственных товаров/услуг; реализация товаров/услуг потребителю (как собственных, так и в комплексе с товарами/услугами других компаний). И наконец, необходимо отметить, будет ли компания реализовывать свои товары/услуги потребителю напрямую либо через посредников.

Клиенты. Для описания этого компонента бизнес-модели следует ответить на вопрос, *кому компания будет делать коммерческое предложение.* Для этого необходимо проанализировать информацию о характере, объеме и границах целевого рынка, на котором будет действовать компания. Кроме того, необходимо определить характер границ целевого рынка (международный, национальный, региональный, местный), а также решить, будет ли компания реализовывать свою продукцию непосредственно конечному потребителю или привлекать посредника.

Факторы внутренних возможностей. Здесь необходимо ответить на вопрос, *в чем заключены внутренние источники преимуществ перед конкурентами и ключевые компетенции компании.*

Ключевые компетенции. Они характеризуют внутренние возможности и организационные способности предприятия, опыт

и квалификацию его сотрудников. Источники преимуществ могут быть следующие:

- уникальные компетенции в области производственной и операционной деятельности;
- разработка новых технологий и внедрение новшеств, проведение научно-исследовательских работ;
- уникальный опыт в реализации продукции;
- эффективное использование информационных технологий;
- уникальные компетенции в управлении цепочкой поставок;
- сложившиеся тесные связи с партнерами и эффективное использование ресурсов.

Процессы, обеспечивающие получение прибыли. Для оценки экономических факторов требуется ответить на вопрос, *каким образом компания планирует получить прибыль*. Экономическая модель, связанная с получением дохода и прибыли, относится к числу важнейших компонентов бизнес-модели. Ее характеризуют такие показатели, как доля постоянных издержек в общих издержках компании, планируемый объем производства и реализации продукции/услуг (крупный/средний/малый), рентабельность (высокая/средняя/низкая), источники доходов (постоянные/переменные/смешанные).

Конкурентоспособная стратегия. Здесь требуется ответить на вопрос, *каким образом компания будет выделяться на фоне конкурентов*. Для того, чтобы компания отличалась от конкурентов и занимала устойчивую стратегическую позицию, сохраняя ее в течение длительного периода времени, необходимо найти и использовать реальные отличительные преимущества. Например, если для ведения бизнеса требуется специфическое программное обеспечение, которое есть у всех конкурентов, то его наличие у анализируемой компании не является конкурентным преимуществом. Это лишь необходимость для ведения бизнеса в данной сфере. Устойчивые стратегические позиции, как правило, формируются на основе следующих преимуществ:

- высокое качество работы и/или обслуживания;
- высокое качество продукции;

- надежность поставок;
- новые методы управления;
- низкий уровень затрат;
- тесные связи с клиентами и т. д.

Цели предпринимателя. Бизнес-модель должна отражать цели и намерения предпринимателя относительно длительности существования фирмы, охвата рынка и планируемых масштабов деятельности. Здесь можно выделить четыре основных типа бизнес-моделей:

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

В условиях динамичных изменений внешней среды бизнес-модель компании может очень быстро устаревать, следовательно, она нуждается в регулярной актуализации. Разработанная четкая, ясно и однозначно понимаемая бизнес-модель — это концептуальная основа для последующего формирования бизнес-плана.

2.3. Общие требования к бизнес-плану и основные этапы бизнес-планирования

Единого для всех жестко заданного формата бизнес-плана не существует. Каждый бизнес-план по своему уникален, поскольку должен отражать особенности рассматриваемого предприятия, отрасли, а также учитывать интересы основного читателя бизнес-плана.

На сегодняшний день в мировой практике существуют следующие стандарты: ЮНИДО (UNIDO), КПМГ (KPMG), ТАСИС (TASIS), ЕБРР (EBRD).

В России существуют «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», которые утверждены Министерством экономики РФ и Министерством финансов РФ в 1999 г.¹¹ Подобные рекомендации существуют на Украине, в Казахстане и в других странах бывшего СССР.

Несмотря на то, что для написания бизнес-плана разработаны различные методики (стандарты), все они имеют общую основу, включающую в себя следующие компоненты.

Резюме (краткое описание), в котором должны быть указаны основные параметры проекта и его краткая характеристика. В обязательном порядке резюме должно содержать краткую информацию о сути проекта, финансовые показатели и показатели эффективности (сумма инвестиций, соотношение заемных и собственных средств, срок окупаемости проекта (простой и дисконтированный), рентабельность проекта), структуру продукта (услуги), объем выпуска, гарантии проекта.

Анализ рынка и план маркетинга. В данном разделе, как правило, приводят описание продукта, емкости рынка продукта, а также существующие тенденции развития рынка. В данном блоке также указываются основные конкуренты, их объемы и ценовой сегмент, приводится характеристика потребителей продукции, разрабатывается стратегия продвижения продукции на рынок, формируется план продаж.

Производственный план. В данном разделе дается характеристика производственному процессу, осуществляется расчет производственных затрат и разрабатывается план производства.

Организационный план. Организационный план должен содержать обоснование необходимого количества специалистов, затраты на персонал и организационную структуру бизнеса.

¹¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. 2-я редакция / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике ; рук. авт. коллектива В. В. Косов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. М. : Экономика, 2000. 421 с.

Финансовый план. В этом разделе формируются план прибылей/убытков, план движения денежных средств, разрабатывается график финансирования, осуществляется расчет показателей эффективности проекта.

Риски и гарантии. Определяются предпринимательские риски и методы реагирования на них.

Бизнес-план должен предоставлять краткую и ясную информацию относительно всех важных аспектов рассматриваемой бизнес-модели предприятия. При написании бизнес-плана важно лишней раз убедиться, что используемые фразы и предложения не содержат двойного смысла. Следует по возможности избегать дублирования информации и ненужных повторов, хотя зачастую в бизнес-плане одна и та же информация может быть приведена в разных разделах в различных контекстах.

В процессе разработки бизнес-плана необходимо придерживаться определенной последовательности этапов выполнения работ. Поэтому сам процесс разработки бизнес-плана должен быть спланирован.

Этап 1. Определение целей разработки бизнес-плана

Прежде чем перейти к написанию бизнес-плана, необходимо определить цели его разработки и его целевую аудиторию. Необходимо также выявить интересы, предпочтения и потребности целевой аудитории, для которой разрабатывается бизнес-план, поскольку от этого зависит то, на каких ключевых моментах необходимо акцентировать внимание.

Этап 2. Составление плана работ по подготовке бизнес-плана

На данном этапе определяется состав работ, осуществляется их распределение между членами рабочей группы. Составление плана работ по разработке бизнес-плана включает в себя определение следующей информации:

- формирование перечня мероприятий и объема всех работ, которые необходимо выполнить при подготовке бизнес-плана;
- определение сроков завершения работ и составление общего графика подготовки бизнес-плана;

- назначение ответственных исполнителей по отдельным работам;
- формирование примерной структуры разделов бизнес-плана;
- определение перечня и сроков проведения текущих мероприятий, которые необходимы, чтобы координировать работу основных участников рабочей группы.

Этап 3. Сбор информации и разработка бизнес-плана

Последовательность разработки отдельных разделов бизнес-плана может быть различной и определяется возрастом компании, опытом самих разработчиков. Прежде чем перейти к написанию бизнес-плана, необходимо собрать информацию о компании, о предполагаемом производстве продуктов/услуг и др., а также провести необходимые исследования, такие как анализ рынка, анализ финансового состояния компании и т. д.

В самую последнюю очередь пишутся резюме и краткое содержание бизнес-плана, поскольку они представляют собой краткий обзор основных его разделов.

Этап 4. Редактирование и оформление бизнес-плана

Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, представленный в письменной форме. Как правило, сам процесс письменного оформления полученных результатов существенно улучшает эффективность всей деятельности, связанной с планированием.

Когда написание бизнес-плана завершено, желательно провести его экспертизу силами стороннего консультанта-рецензента. Далее в бизнес-план вносятся корректировки с учетом замечаний рецензента.

Этап 5. Оценка выполнения бизнес-плана

Поскольку со временем внешняя среда и цели бизнеса меняются, необходимо пересматривать и обновлять бизнес-план, чтобы отразить в нем происходящие изменения. Оценка степени выполнения бизнес-плана и выявления причин расхождений запланированного и достигнутого результатов должны стать основанием для внесения корректировок как в сам процесс планирования, так и в бизнес-план.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое бизнес-идея? Какие источники бизнес-идей существуют?
2. С помощью каких методов можно сгенерировать бизнес-идеи?
3. На какие основные вопросы должен ответить документ, описывающий бизнес-идею?
4. Какую структуру должен иметь документ, описывающий бизнес-идею?
5. Опишите сущность и значение бизнес-модели.
6. Опишите примерную структуру документа, описывающего бизнес-модель.
7. Какие основные виды бизнес-моделей существуют?
8. Опишите общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана.
9. Дайте характеристику основным этапам разработки бизнес-плана.

3. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

3.1. Титульный лист и оглавление

Титульный лист бизнес-плана должен быть привлекательным и информативным, но его не следует перегружать избыточной информацией. Желательно, чтобы на нем были отражены следующие данные:

1. Информация о предприятии — инициаторе проекта: наименование предприятия, руководитель предприятия, адрес, номера телефона и факса, e-mail, URL, логотип (если его нет, то следует придумать).

2. Краткое (до 20–30 знаков) и полное название проекта. Краткое название должно вызывать положительные эмоции, поскольку оно впоследствии появится в рекламных материалах, на упаковке продукции, на наружной вывеске и т. д. Полное название проекта должно отражать его специфику.

3. Сроки проекта: дата начала реализации проекта (предполагаемая), продолжительность проекта (предполагаемая), предполагаемая дата завершения.

4. Дата составления документа.

5. Информация о количестве экземпляров («Отпечатано в ___ экземплярах. Экземпляр № ___»). Это позволяет контролировать копии.

6. Информация о конфиденциальности (например, закрытая конфиденциальная информация). Также можно указать: «Просьба вернуть, если вас не заинтересовал проект (предприятие, ФИО, адрес)». В особых случаях составляется меморандум о конфиденциальности, целью подписания которого является предупреждение лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности

содержащейся в нем информации, согласно которому знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора.

На втором месте после резюме по своей значимости стоит *оглавление*. Если четкое и структурированное оглавление отсутствует, составитель бизнес-плана не сумеет донести свои идеи до адресата. Здесь нужно обратить особое внимание на те пункты, которые могут заинтересовать читателя.

Как правило, бизнес-план содержит примерно 10 разделов:

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

Если общая структура относительно стандартна, то внутри каждого пункта существуют различные подпункты, отражающие специфику конкретного бизнес-плана.

3.2. Резюме и краткое содержание

Резюме — это предельно краткое изложение сути делового предложения. Оно выступает в роли уведомления о намерениях. Цель резюме — привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, и дать четкое предварительное представление о сути делового предложения. Как правило, резюме включает в себя следующие сведения:

1. Наименование проекта (краткое и полное).
2. Краткие сведения об инициаторе проекта (организационно-правовая форма предприятия; юридический и фактический адрес; контактные линии — телефон, факс, e-mail и др.).

3. Местонахождение предприятия.

4. Организационно-правовая форма реализации проекта (создание нового предприятия, создание совместного предприятия, создание специальной организационной структуры в рамках действующего предприятия и т. д.).

5. Сущность проекта: цели и пути их достижения, описание бизнес-идеи, тип проекта.

6. Результаты проекта. Приводятся его основные показатели: объем производства, планируемая доля рынка сбыта, выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.

7. Общая сумма инвестиций.

8. Оценки эффективности проекта: период окупаемости, используемая ставка дисконтирования, чистый дисконтированный доход, NPV (чистая приведенная стоимость), IRR (внутренняя норма доходности проекта).

9. Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта (в том числе в % от совокупных инвестиций).

10. Необходимое финансирование: сумма инвестиционного кредита, процентная ставка, срок и график кредитования, срок возврата заемных средств, гарантии по возврату кредита, сроки осуществления проекта.

Когда бизнес-план имеет достаточно большой объем, то разрабатывается еще один дополнительный раздел — *краткое содержание*. По сути, краткое содержание — это бизнес-план в миниатюре. Тем не менее, оно не должно представлять собой краткое перечисление вопросов, содержащихся в основной части бизнес-плана.

Раздел «Краткое содержание» может включать в себя следующие моменты:

- цель проекта и бизнес-идея;
- характеристика компании, реализующей бизнес-идею;
- анализ рынка (краткий обзор целевого рынка, конкурентов, удовлетворяемых потребностей целевого рынка);

- маркетинг (краткий обзор стратегии маркетинга, ключевых факторов успеха, итоги планирования продаж);
- производство (краткий обзор местоположения производства, производственного процесса, производственных потребностей и затрат на производство, объекты инвестирования);
- организация управления и персонал (краткая характеристика владельцев, ключевых менеджеров и ключевого персонала);
- риски и финансовые результаты проекта (необходимый объем финансирования, условия и сроки возврата заемных средств, оценка эффективности проекта, риски проекта).

Этот раздел, так же как и резюме, пишется в последнюю очередь, когда разработка бизнес-плана уже практически завершена. Стиль изложения в нем, с одной стороны, должен быть деловым, а с другой — увлекательным и выразительным, чтобы привлечь внимание к бизнес-плану и дать читателю краткий обзор предполагаемого проекта.

3.3. Описание бизнеса

Описание бизнеса — это раздел, в котором дается общее описание компании, приводятся результаты анализа отрасли, излагаются цели компании, дается характеристика продуктов (услуг), выпускаемых (оказываемых) компанией.

3.3.1. Общее описание компании

Общее описание компании проводится с целью помочь читателю (потенциальному инвестору, партнеру) получить ясное представление об интересующей его компании как объекте инвестирования или как о возможном партнере по бизнесу. Стоит отметить, что если бизнес-план разрабатывается для внешнего пользования, то в этом подразделе приводится подробный перечень необходимых данных. В случае разработки бизнес-плана для внутренних

читателей (собственников и руководителей компании) содержание этого раздела можно свести к минимуму.

Описание компании, как правило, включает в себя следующую информацию.

Основные данные о компании — полное наименование; организационно-правовая форма (ОАО, ЗАО, ООО); форма собственности (частная, государственная, муниципальная и т. д.); структура собственности; местоположение и юридический адрес; почтовый адрес; электронный адрес; интернет-сайт; профиль и основные виды деятельности; характеристика юридических документов, требуемых для рассматриваемых видов деятельности (лицензии, разрешения, сроки их действия и т. п.).

История создания компании — дата основания; основные этапы развития; имеющиеся достижения за последний период и их значение для бизнеса; стадия развития бизнеса в настоящий момент.

Текущая организация бизнеса — состав управленческой команды, их доли участия в капитале; размер уставного капитала компании.

Краткая характеристика инфраструктуры бизнеса — основные здания и помещения; производственные мощности; активы компании.

Отличительные компетенции компании — это набор уникальных характеристик или способностей, которые создают особую ценность для потребителя. К потенциальным отличительным компетенциям можно отнести способы удовлетворения потребностей основных потребителей (ноу-хау), эффективные системы сбыта продуктов/услуг, персонал, географическое местоположение.

Местоположение компании. Для одних видов бизнеса местоположение не играет большой роли. Но для других, таких, например, как ресторан, магазин, оно является решающим фактором. Удачное местоположение способно приносить прибыль, поэтому в данном случае это может быть одной из отличительных компетенций. У каждого вида предприятия — свои запросы. Например, у промышленных и оптовых предприятий низкая арендная плата,

и близость транспортных развязок ценится выше, чем близость потребителя. Для розничной торговли, наоборот, близость потребителей имеет решающее значение. Характеризуя местоположение фирмы, необходимо указать следующую информацию: адрес, особенности помещения, необходимость его реконструкции, статус помещения (арендованное или находится в собственности), виды бизнеса, наиболее распространенные в данном регионе, обоснование выбора места.

3.3.2. Анализ отрасли

В данном подразделе приводятся результаты анализа положения дел в отрасли, в которой компания предполагает вести свой бизнес (или уже действует). Здесь выявляются потенциал прибыльности отрасли, движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли.

Обозначим основные вопросы, которые могут быть рассмотрены в ходе анализа отрасли.

Общее описание отрасли и ее размеры (динамика объемов продаж в отрасли, тенденции роста и развития отрасли).

Наиболее крупные предприятия отрасли (указать общее количество, представить перечень ведущих предприятий отрасли и указать их долю сбыта, привести динамику появления фирм в данной отрасли за три года).

Региональная структура производства (общая характеристика региона, распределение предприятий по регионам и областям).

Развитие экспорта и импорта продукции/услуг (объемы экспорта и импорта, перечень экспортируемых/импортируемых изделий, куда экспортируется / откуда импортируется продукция, оценка перспектив развития экспорта/импорта в отрасли и для региона).

Основные характеристики предприятий отрасли — потенциальных конкурентов (номенклатура и объемы выпускаемой конкурентами продукции, рынки, на которых они работают, их доли на этих рынках, конкурентоспособность их продукции, ценовая

политика и политика в области сбыта, состояние производственной базы, рентабельность производства).

Целевые программы развития отрасли (федеральные, отраслевые, региональные): основные задачи и приоритеты развития, выделяемые финансовые ресурсы, предоставляемые налоговые льготы (по налогообложению и др.).

Ключевые факторы успеха (бренд, доступ к каналам распределения и финансирования, технология, научно-исследовательские разработки и т. д.).

Необходимое юридическое обеспечение выбранного вида бизнеса (лицензии и разрешения на ведение бизнеса, затраты на получение этих юридических документов, перечень контролирующих органов).

Налоговое окружение бизнеса (наименование налога, налогооблагаемая база по налогу, ставка налога, налоговый период, льготы по налогу).

По результатам проведенного анализа отрасли предприниматели должны показать, что вступают в крупную и/или растущую структурно привлекательную отрасль. Если же по своим характеристикам отрасль нельзя отнести к разряду крупных, растущих или структурно привлекательных, то необходимо указать, каким образом несмотря на это компания намеревается выйти на уровень прибыли, который мог бы устроить инвесторов.

Изучение рынка в рамках анализа отрасли больше ориентировано на предложение, а не на спрос. Дополняет анализ отрасли анализ рынка, который описывается в отдельном разделе.

3.3.3. Цели компании

Разработка целевого раздела очень важна как для внутреннего, так и для внешнего использования бизнес-плана. Это связано с тем, что именно цели переводят формулировку миссии в конкретное русло и задают направление деятельности компании.

При постановке целей могут возникать определенные противоречия, когда достижение одних целей затрудняет или делает

невозможным достижение других. Поэтому необходимо найти компромисс за счет согласования целей, установления приоритетов, уточнения способа их достижения и критериев оценки.

В бизнес-плане должны быть отражены как стратегические высокоуровневые цели, так и конкретные цели, относящиеся к тактическому и оперативному уровню управления.

Для определения стратегических целей необходимо проработать ответы на следующие вопросы: каковы видение и общие цели бизнеса, как они соотносятся между собой, каковы планы фирмы на ближайшие 5–10 лет.

Для определения конкретных тактических и оперативных целей необходимо ответить на следующие вопросы: какие конкретные цели обеспечивают достижение общих целей бизнеса, каким образом отдельные конкретные цели соотносятся между собой, имеются ли противоречия между ними, какова значимость достижения и приоритеты отдельных конкретных целей для достижения общих стратегических целей фирмы.

Цели должны соответствовать критериям SMART (Smart — умный), то есть должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Attainable), уместными (Relevant) и определены во времени (Time-bound).

3.3.4. Продукты и услуги

Никто в мире не дает денег просто на строительство металлургического завода или открытие прачечной. Дают деньги под продукт или услугу, которые будут востребованы покупателями. Поэтому в бизнес-плане необходимо дать ответ на следующие вопросы: какие потребности будет удовлетворять предлагаемый продукт или услуга; каковы его особенности; почему потребители будут отличать его от аналогичных продуктов или услуг конкурентов; какими патентами или авторскими свидетельствами защищены продукты или услуги.

Таким образом, основная цель подраздела *Продукты и услуги* заключается в том, чтобы дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и ее конкурентных

преимущества. В данном подразделе необходимо привести следующую информацию:

- *Наименование продукции (услуг)*.
- *Назначение продукта (услуги)* — указывается, какие потребности призван удовлетворять продукт (услуга), какие проблемы его использование помогает решить, а также область применения продукта (услуги).
- *Основные характеристики продукта (услуги)*. Приводятся физическое описание и ключевые характеристики продукции (технические, эстетические и др.). Здесь можно сослаться на соответствие требованиям ГОСТов или ТУ, отметить имеющиеся сертификаты качества и другие свидетельства, характеризующие продукцию. Но главное — не увлекаться детальным описанием технических характеристик.
- *Потребительские свойства продукта (услуги)*. Описываются конкретные выгоды, преимущества, получаемые потребителем от использования продукта (услуги). Также необходимо отметить, что придется менять потребителю в своем поведении при использовании продукта (услуги), а что останется неизменным. Приводятся показатели качества, надежности, безопасности эксплуатации, простоты обслуживания и ремонта и др.
- *Основные конкурентные преимущества продукта (услуги)*. Отмечается, в чем состоит инновационность и уникальность продукта. Указываются конкурентные преимущества продукции в сравнении с продукцией ближайших конкурентов, лучшими отечественными и зарубежными образцами.
- *Основные потребители и направление использования продукции*. Дается характеристика основных потребителей. Указывается, используется продукция для конечного потребления или для последующей переработки.
- *Жизненный цикл продукции (услуги)*. Дается характеристика фазе жизненного цикла продукта или услуги. Указываются временные интервалы, необходимые для доведения нового

продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж.

- *Ассортимент и структура выпуска продукции.* Указывается планируемый ассортимент и структура выпуска продукции (в натуральных и стоимостных показателях).
- *Ценообразование товара.* Указываются примерная цена единицы продукции (услуги), затраты и ориентировочная прибыль с каждой единицы товара (услуги).
- *Слабые стороны продукта или услуги,* которые необходимо уязвить со способами преодоления этих слабостей. Следует избегать слишком сильной критики продукции (услуг) конкурентов, поскольку это вызывает естественные сомнения у читателя, не являющегося членом организации, относительно слабых сторон предлагаемой продукции, не представленных в бизнес-плане. Для усиления объективности подаваемой в бизнес-плане информации рекомендуется указать несколько слабых сторон собственной продукции, но только в связке со способами их преодоления. Это позволит читателю сделать вывод об объективности подаваемой в бизнес-плане информации.
- *Юридическая защищенность продукции (услуги).* Указывается наличие защищенности продукта в целом или его отдельных элементов (патентом, торговой маркой, правом на изготовление копий).
- *Дополнительные сервисные услуги.* Дается краткая характеристика условий поставки, дополнительных сервисных услуг потребителям.

Еще одним важным моментом является наглядное изображение товара или изделия, поскольку очень трудно получить деньги под идею, которая не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Поэтому желательно на момент написания бизнес-плана иметь опытный образец, прототип товара — инвестору лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Поэтому в бизнес-план нужно обязательно поместить фотографию или

очень хороший рисунок товара (либо образца, созданного с помощью 3d-принтера), позволяющий получить о нем достаточное представление.

3.4. Анализ рынка

Целями раздела являются демонстрация знания рынка и конкурентов, его оценка, убеждение потенциального инвестора в существовании рынка и укрепление доверия к бизнес-плану. Данный раздел должен отчетливо продемонстрировать существующую рыночную потребность в предлагаемом продукте или услуге. Отечественный и западный опыт свидетельствуют, что плохое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих предпринимательских проектов. Это особенно заметно в ситуациях с инновационными бизнес-идеями, когда предприниматель зачастую должен полагаться на здравый смысл и интуицию без проведения детального анализа и расчетов.

Раздел «Анализ рынка» относится к числу наиболее сложных и значимых разделов бизнес-плана, поскольку он является основой для формирования в дальнейшем стратегии маркетинга, планирования производства и расчета финансово-экономических показателей. Разработка почти всех последующих разделов так или иначе опирается на приведенные в нем данные. В связи с этим рекомендуется начинать разработку этого раздела гораздо раньше остальных.

Раздел «Анализ рынка» может состоять из таких подразделов, как описание рынка и его целевых сегментов, определение спроса на продукты (услуги) и анализ конкурентов.

3.4.1. Описание рынка и его целевых сегментов

Рассмотрим ключевые вопросы, на которые необходимо ответить при описании рынка и его целевых сегментов (табл. 3.1).

Описание рынка и его целевых сегментов

Процедуры/вопросы	Ожидаемый результат
<i>Сегментация рынка</i>	
Кто ваш потребитель (заказчик) продукции/услуг?	Определение целевого рынка и его сегментов
<i>Выбор целевых сегментов</i>	
Каковы ваши основные сегменты рынка?	Определение наиболее привлекательных целевых сегментов
Какие потребители (или их группы) являются наиболее привлекательными (в финансовом отношении)?	
В каких сегментах рынка имеется устойчивый спрос на товар/услугу?	
<i>Позиционирование</i>	
В чем заключаются товарные особенности целевых сегментов и их ассортиментное наполнение?	Выявление того, какие товары и на какие рынки будут поставляться
Как компания будет позиционировать свой товар/услугу для этих привлекательных клиентов?	
<i>Анализ и оценка привлекательности рынка</i>	
Каковы спрос и оценка потенциала рынка в целом и по сегментам?	Оценка спроса и потенциала рынка. Оценка доли рынка, которую компания намерена контролировать
Каково ценовое состояние рынка?	
Какую долю рынка компания собирается контролировать?	

Сегментирование рынка — это выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, которые отличаются друг от друга по своим потребностям, характеристикам или поведению и для взаимодействия с которыми используются определенные маркетинговые комплексы. Потребители, относящиеся к одному сегменту, одинаково реагируют на определенные маркетинговые мероприятия. Таким образом, процесс сегментации заключается в идентификации целевых групп потребителей.

В результате базовый рынок разбивается на части, однородные в отношении требований и покупательских привычек.

Основная цель сегментирования — выявить для каждого сегмента рынка относительно однородные потребности, определить наиболее предпочтительный сегмент и в соответствии с этим разработать товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику продвижения.

Процесс сегментации имеет для предприятия стратегическое значение, поскольку приводит к определению области ее деятельности и к идентификации ключевых факторов успеха на выбранных рынках.

Для анализа рынка товара следует использовать результаты макро- и микросегментирования рынка.

Макросегментация — это выделение целевого рынка продукции или услуг. Первым шагом макросегментации является определение базового рынка. Он может быть определен в трех измерениях: *потребности* (функции), которые необходимо удовлетворить (что?); *группы потребителей*, требования которых необходимо удовлетворить (кого?); существующие *технологии*, способные создать эти функции (как?). При определении базового рынка необходимо исходить из следующих принципов:

- для покупателя товар — это польза, которую он приносит;
- никто не покупает товар сам по себе. Требуется выполнение услуги или решение проблемы;
- различные технологии могут дать одно и то же искомое решение (пример: для того, чтобы выпить кофе утром, мы можем купить кофемашину, можем купить турку или просто использовать кипятилок и кружку — растворимый кофе / рецепт кофе без варки;
- технологии быстро изменяются, тогда как базовые потребности остаются стабильными (пример — технология хранения пищи: в середине прошлого века строили дома с уличными холодильниками под подоконником либо вывешивали продукты в сумке за окно; сейчас мы используем

электрические холодильники, дизайн и функциональные характеристики которых динамично изменяются).

В качестве примера определения базового рынка можно привести компанию *Отис Элевейтор (Otis Elevator)*, которая работает на двух тесно связанных рынках: (а) разработка, изготовление и установка лифтов, эскалаторов и движущихся тротуаров; (б) обслуживание установленного оборудования. Ее определение рынка таково: «Наш бизнес состоит в перемещении людей и материалов вертикально и горизонтально на короткие расстояния... и пока наше оборудование работает хорошо, люди не замечают его... Наша задача — оставаться незамеченными»¹².

Пример 2

Необходимо провести макросегментирование для предприятия, занимающегося производством упаковочно-расфасовочных линий.

Решение

Базовый рынок для предприятия, занимающегося производством упаковочно-расфасовочных линий, можно определить как рынок средств, предназначенных для сохранения, транспортировки и презентации товаров. Макросегментирование может выглядеть следующим образом:

Потребности (что?):

- сыпучие товары;
- жидкие товары;
- пастообразные товары.

Группы потребителей (кого?):

- промышленный потребитель;
- конечный потребитель.

Технологии (как?):

- автоматическая (вакуумная) упаковка;
- полуавтоматическая (герметичная) упаковка;
- ручная (негерметичная) упаковка.

¹² Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг : Европейская перспектива. СПб. : Наука, 1996. С. 174.

На основе трех измерений базового рынка (потребности, группы потребителей и технологии) можно определить следующие его структуры: отрасль промышленности, рынок и рынок товара.

Отрасль промышленности определяется технологией независимо от связанных с ней функций или групп потребителей. Это самое традиционное понятие, которое в целях сегментации рынка наименее удобно, поскольку ориентировано на предложение, а не на рыночный спрос. При этом очевидно, что оно может охватывать весьма разнородные функции и группы потребителей, никак не связанные между собой. Например, отрасль домашних принадлежностей включила бы микроволновые печи и утюги, два весьма различных вида товаров с точки зрения потенциала роста и характеристик покупательского поведения.

Рынок охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей. Понятие рынка очень близко концепции базовой потребности и таким образом подчеркивает взаимозаменяемость различных технологий для одной функции. Но основная трудность связана здесь с тем, что подлежащие контролю технологии могут быть весьма разнообразными и в то же время весьма отдаленными друг от друга. Так, например, альтернативными технологиями для ремонта стен являются бумажные обои, краски, пробковое покрытие, дерево, обойные ткани и т. д. Речь идет о весьма различных отраслях промышленности (целлюлозно-бумажной, лакокрасочной и т. д.), которые, однако, выполняют одну и ту же функцию.

Рынок товара находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии. Понятие рынка товара имеет наибольшую маркетинговую ориентацию. Оно соответствует понятию стратегической бизнес-единицы и весьма близко отвечает реальностям спроса и предложения. Тем не менее, проблема, связанная с этой структурой базового рынка, зачастую заключается в том, что проблематично провести измерения данного рынка, а официальные статистические данные базируются на отраслях, а не на рынках.

После определения переменных сегментации следующая задача заключается в определении их комбинации с целью получения рабочей сетки сегментации. Чтобы получить ее, желательно придерживаться следующих правил:

- начинать составлять сетку следует с максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не пропустить значимых критериев;
- после выявления полного списка переменных следует сохранить только те, которые имеют стратегическое значение;
- переменные, имеющие сильную взаимную корреляцию, следует сгруппировать;
- исключить невозможные комбинации переменных;
- в случае, если различия между сегментами незначительны или их размеры слишком малы, они могут быть объединены;
- сетка сегментации должна включать не только существующие, но также и потенциальные сегменты.

Отбрасывать рынки товара нужно с осторожностью, исключая только невозможные комбинации, а не пустые сегменты, которые потенциально могут быть заняты.

Микросегментация — выявление внутри идентифицированного рынка сегментов потребителей. Задачей микросегментации является проведение более детального анализа разнообразия потребностей внутри рынков товара, идентифицированных на стадии макросегментационного анализа. Проведение микросегментационного анализа, как правило, включает в себя следующие шаги: 1) анализ сегментации; 2) выбор целевых сегментов; 3) выбор позиционирования; 4) разработка целевой маркетинговой программы.

Шаги 1 и 2 выполняются в ходе проведения анализа рынка, а шаги 3 и 4 осуществляются на этапе разработки плана маркетинга.

Анализ сегментации может быть проведен различными способами (табл. 3.2).

Разновидности сегментационного анализа

Способ сегментации	Описание способа	Рынок потребителей товаров	Рынок промышленных товаров
Социально-демографическая (описательная) сегментация	<p>Косвенный метод сегментации. Базируется на гипотезе о том, что различия социально-демографических профилей определяют различия в искомых достоинствах и в предпочтениях покупателей.</p> <p>Достоинство — легкость измерения социально-демографических переменных.</p> <p>Недостаток — является апостериорной. В центре внимания находится описание людей, образующих сегмент, а не анализ факторов, объясняющих его появление</p>	Местоположение, пол, возраст, доход и т. д.	Географическое положение, размер фирмы, состав акционеров и т. д.
Сегментация по выгодам	<p>Фокусируется на различиях в системе ценностей людей или предприятий. Выявляется ценность или выгода, которую ищет в товаре потребитель, то есть его мотивационный фактор.</p> <p>Достоинство — соответствует специфическим потребностям клиента, то есть совершенна.</p> <p>Недостатки: трудно определить атрибуты для анализа; требует сбора первичной информации и является дорогостоящим методом</p>	Мотивационные факторы: цена, дизайн, качество и т. п.	Классификация клиентов по типу производства, конечному использованию товара (основное оборудование, вспомогательное оборудование, полуфабрикат, комплектующие, услуги и т. д.)

Продолжение табл. 3.2

Способ сегментации	Описание способа	Рынок потребительских товаров	Рынок промышленных товаров
Поведенческая сегментация	Поведение во время покупки. Как и описательная сегментация, является апостериорным методом	Статус пользователя (потенциальные пользователи, непользователи, впервые ставшие пользователями, регулярные и нерегулярные пользователи); уровень пользования (мелкие, средние, крупные); уровень лояльности (безусловно лояльные, умеренно лояльные, нелояльные); чувствительность к факторам маркетинга (цена, специальные предложения и пр.)	Среда (сектор промышленности, размер фирмы, географическое положение); рабочие характеристики (технологии, использование товара, технические и финансовые ресурсы); метод совершения закупки (наличие центра закупки, иерархическая структура, отношения покупатель — продавец, общая политика закупок, критерии закупки); ситуационные факторы (срочность выполнения заказа, применение товара, размер заказа); личные качества покупателей

Способ сегментации	Описание способа	Рынок потребительских товаров	Рынок промышленных товаров
Сегментация по стилю жизни (социокультурная, психологическая)	<p>Социально-культурная сегментация, как и сегментация по выгодам, исходит из идеи о том, что лица, сильно различающиеся в социально-демографических характеристиках, могут демонстрировать весьма схожее поведение, и наоборот. стиль жизни используется как индикатор индивидуальности.</p> <p>Достоинство — социально-культурный подход является интересным и перспективным.</p> <p>Недостаток — отсутствие экспликативной теоретической модели, позволяющей идентифицировать ключевые переменные и сформулировать гипотезы о взаимосвязях между этими переменными и поведением при покупке. Утверждения, предлагаемые респондентам, подбираются эмпирически, на основе слухов, мнений, выраженных неструктурированными группами. Отсутствие процедуры жесткого научного контроля является весьма серьезным недостатком, поскольку на основе предлагаемых интерпретаций фирма должна принимать решения в условиях риска</p>	Активность личности (характерное поведение и манера проводить время); интересы личности (предпочтения); мнения (идеи личности о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т. д.); главные социально-демографические характеристики (фазы жизненного цикла семьи, доход, образование)	Не проводится

Чтобы быть эффективной, сегментация должна удовлетворять четырем условиям: дифференцированная реакция, достаточный объем сегментов, измеримость и доступность.

Дифференцированная реакция сегментов. Сегменты должны существенно различаться по своей чувствительности к маркетинговой активности фирмы. Таким образом, критерии сегментации должны, с одной стороны, максимизировать различия между сегментами (условие неоднородности рынка!), а с другой стороны, минимизировать различия между покупателями внутри одного сегмента (условие однородности сегмента). Но условие однородности не подразумевает взаимоисключающих категорий покупателей: один и тот же покупатель может принадлежать к двум или более сегментам. Таким образом, сегмент группирует не покупателей, а покупки, которые реализуются через покупателей.

Достаточная величина (адекватный размер) сегмента. Сегменты должны быть значительными, чтобы оправдать разработку специальной маркетинговой стратегии. Для соблюдения этого условия необходимо находить компромисс между логикой маркетинга, которая стремится адаптироваться к разнообразию потребностей рынка и увеличить количество сегментов, и логикой производства, которая подчеркивает экономию на масштабе и преимущества стандартизации и стремится к крупным сериям и массовому рынку.

Измеримость. Осознанный выбор целевого сегмента означает, что существует возможность определить его размер, оценить покупательную способность потребителей. Если примененный критерий сегментации слишком абстрактен, по нему трудно собрать перечисленные сведения. Например, если потенциальные покупатели — это фирмы средних размеров, сравнительно легко узнать их количество, географическое положение, объемы оборота и т. п. Если же критерием является восприимчивость к инновации, положение становится значительно более трудным, и, возможно, для измерения потенциала сегмента понадобится специальное исследование рынка.

Доступность. Выделенные сегменты должны быть доступны. Существует два вида доступности: автоселекция покупателей (результат позиционирования товара, свойства которого выбраны таким образом, чтобы селективно притягивать целевую группу) и контролируемый охват сегментов (например, путем сбыта товара через торговые точки, наиболее посещаемые целевыми покупателями).

Результатом анализа сегментации является сетка сегментации, в которой сравниваются характеристики идентифицированных сегментов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Сравнительный анализ сегментов базового рынка

Показатели	Выгоды по каждому сегменту и показателю			
	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Демография				
Желательные выгоды				
Поведение				
Факторы успеха				
Качество				
Цена				
Обслуживание				
Поддержка				
Сбыт				
Экономические показатели				
Объемы продаж				
Средняя цена				
Рост				
Жизненный цикл				
Конкуренция				

После проведения анализа сегментации следующей задачей является принятие решения о том, какую стратегию охвата рынка избрать. На этой стадии можно выделить три главных

стратегических направления: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный (сфокусированный) маркетинг.

Стратегия *недифференцированного маркетинга*: предприятие игнорирует различия между сегментами рынка и решает рассматривать рынок как единое целое, не используя преимуществ анализа сегментации.

Стратегия *дифференцированного маркетинга* — стратегия полного охвата рынка, но с программами, адаптированными для каждого сегмента.

Стратегия *концентрированного (сфокусированного) маркетинга* — предприятие сосредотачивает свои ресурсы на удовлетворении потребностей одного или нескольких сегментов.

Выбор любой из этих трех стратегий охвата рынка будет определяться числом идентифицированных и потенциально рентабельных сегментов, а также ресурсами предприятия. Если они ограничены, то сфокусированная маркетинговая стратегия, скорее всего, является единственно возможной.

Итак, результатами общего описания рынка и его сегментов должны быть определение целевых сегментов рынка, поставляемых товаров (услуг) с привязкой к сегментам, оценка емкости рынка (сегмента), а также доли рынка, которую компания намерена контролировать. Кроме того, стоит отметить, что стандартных методик сегментирования и описания рынка и его сегмента не существует. Поэтому удачно разработанные методики сегментирования представляют собой одно из конкурентных преимуществ предприятия.

3.4.2. Определение спроса на продукты (услуги)

Инвесторов, знакомящихся с бизнес-планом, несомненно, интересуют масштабы рыночного спроса, потенциал рынка и стадия его развития. Изучение рыночного спроса опирается на результаты анализа отрасли.

Теория маркетинга определяет *спрос* как платежеспособную потребность. Следовательно, спрос на продукцию и услугу может быть определен количеством реализованной продукции.

Спрос является функцией реакции, то есть его уровень зависит от детерминант спроса, которые бывают двух типов: неконтролируемые факторы среды и суммарное маркетинговое давление (совокупность маркетинговых усилий, прилагаемых конкурирующими на рынке фирмами).

Верхний предел спроса за определенный период времени называют *потенциалом рынка*. Зависимость между первичным спросом и суммарной маркетинговой активностью в отрасли (для неизменного состояния макросреды) имеет S-образную форму, как показано ниже (рис. 3.1). При нулевом маркетинговом давлении имеет место минимальный уровень спроса Q_0 ; промежуточный уровень $E(Q)$ соответствует ожидаемому спросу при суммарном давлении M . Если суммарное маркетинговое давление увеличивается, спрос также увеличивается, но с убывающей скоростью. Когда суммарное маркетинговое давление стремится к бесконечности, спрос достигает своего максимального уровня Q_m . Этот максимальный уровень первичного спроса является *текущим потенциалом рынка*, то есть это тот предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме маркетинговых усилий, стремящихся к бесконечности, в данной среде и в данный отрезок времени.

В отличие от текущего потенциала рынка, характеризующего предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме максимальных маркетинговых усилий в данной среде и в данный отрезок времени, *абсолютный потенциал рынка* соответствует максимальному уровню спроса в предположении, что потенциальные потребители эффективно потребляют товар, в оптимальном объеме при каждом использовании. Таким образом, абсолютный потенциал рынка соответствует верхнему пределу его текущего потенциала, то есть это то, к чему стремится спрос на рынке (рис. 3.2). Кроме того, понятие абсолютного потенциала рынка близко к понятию *емкости рынка*.

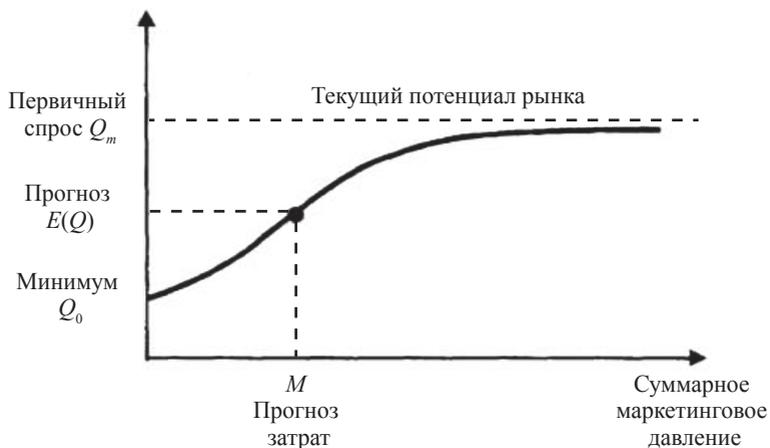


Рис. 3.1. Спрос рынка как функция суммарного маркетингового давления¹³

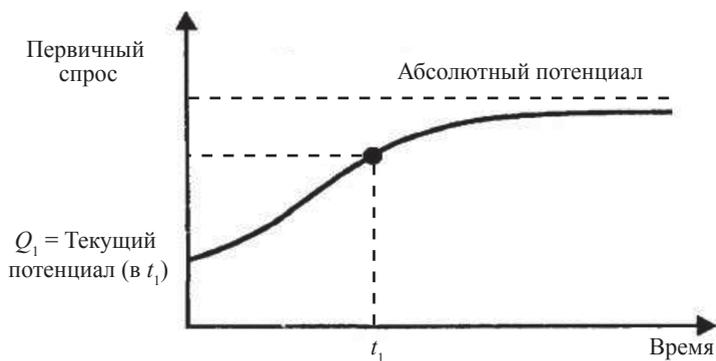


Рис. 3.2. Абсолютный потенциал рынка¹⁴

При проведении расчетов абсолютного потенциала рынка исходят из трех предположений: (1) каждый потенциальный пользователь товара является реальным пользователем; (2) каждый

¹³ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг : Европейская перспектива. С. 228.

¹⁴ Там же. С. 229.

пользователь использует товар при каждой возможности его применения; (3) при каждом применении товар используется в оптимальном объеме. Рассмотрим пример расчета абсолютного потенциала рынка, который рекомендуется проводить при написании раздела «Анализ рынка» с целью обоснованности дальнейших маркетинговых и финансовых расчетов.

Пример 3

Необходимо определить емкость российского рынка в отношении средства для полоскания рта.

Решение

Предположим, что потенциальными потребителями средства для полоскания рта являются лица старше пяти лет. Это соответствует примерно 90 % всего населения. Если в России проживает около 143 млн жителей, то число потенциальных российских потребителей составит 129 млн чел. (90 % от 143 млн чел.).

Предположим, что средство для полоскания рта используют два раза в день. Таким образом, количество использований в год в России составляет примерно 94,170 млрд (129 млн пользователей \times 2 раза в день \times 365 дней).

Если учесть, что уровень потребления при каждом использовании составляет около 30 г, то абсолютный потенциал российского рынка средства для полоскания рта составляет 2,8 млн т в год. В случае, если предположить, что 1 флакон содержит в среднем 0,5 кг, то абсолютный потенциал российского рынка средства для полоскания рта что составляет 5,6 млрд флаконов в год.

Полученные оценки носят индикативный характер. Тем не менее, они позволяют получить представление о размере рынка. Определяя потенциал (емкость) рынка, организация на его основе строит свою маркетинговую стратегию и позиционирование на рынке.

Существуют различные способы определения емкости рынка: метод прямого счета (основывается на статистических данных по продажам товара на анализируемом рынке); метод косвенных оценок (оценка рыночного спроса другого товара, косвенным образом связанного с оцениваемым товаром); метод пробного рынка (результаты пробных продаж в целях экспериментальной

проверки реакции потребителей на новый товар); смешанные методы (сочетание всех указанных методов).

Поскольку каждый товарный рынок является уникальным, универсальных рецептов для определения емкости рынка быть не может. При определении емкости рынка методом косвенных оценок необходимо иметь информацию об уровне спроса.

Выбор способов оценки спроса на товар зависит от вида товара (потребительский товар длительного или кратковременного пользования; товар производственного назначения; услуги).

Для оценки спроса на потребительские товары используют выражение:

$$Q = n \times q, \quad (3.1)$$

где n — количество потенциальных пользователей товара;

q — количество товара, приобретаемого одним пользователем;

Q — совокупный спрос в натуральном выражении.

Для расчета объема продаж (совокупный спрос в стоимостном выражении) R используют формулу:

$$R = Q \times p = n \times q \times p, \quad (3.2)$$

где R — общий товарооборот,

p — средняя цена за единицу товара.

В случае оценки спроса потребительских товаров длительного пользования необходимо разделять *первичный спрос* и *спрос на замену*.

Первичный спрос на товар длительного пользования определяется на основе количества пользователей и темпов роста уровня оснащённости домашним оборудованием, а также количества новых пользователей и уровня их оснащённости оборудованием.

Спрос на замену (вторичный спрос) оценить гораздо сложнее. Он напрямую зависит от скорости выбытия оборудования вследствие его поломки или устаревания. Здесь стоит заметить, что замена оборудования может происходить не только по причине выхода оборудования из строя, но и по причине морального

старения, когда дальнейшая эксплуатация становится экономически невыгодной или когда модель выходит из моды.

Спрос на потребительские услуги определяется точно таким же способом, как и спрос на потребительские товары. За основу принимаются количество потенциальных единиц потребления (количество потенциальных потребителей) и частота пользования услугой.

Спрос на товары промышленного назначения возникает у организаций, которые используют приобретенные товары в своей собственной системе производства, чтобы самим иметь возможность удовлетворять спрос со стороны либо других организаций, либо конечных пользователей. Следовательно, спрос на товары и/или услуги промышленного назначения зависит от одного или нескольких источников спроса, подлежащих удовлетворению в будущем. Поэтому, оценивая спрос на товары промышленного назначения, необходимо предвидеть спрос не только со стороны своих прямых клиентов, но также и со стороны клиентов прямых клиентов.

Спрос на товары промышленного назначения Ж.-Ж. Ламбен предлагает рассматривать в разрезе следующих групп: расходные материалы, полуфабрикаты, промышленное оборудование¹⁵.

Категорией, наиболее близкой к потребительским товарам, являются *расходуемые материалы*, используемые организацией в своем производственном процессе. Для определения спроса на расходные материалы необходимы такие данные, как число потенциальных организаций-пользователей, число реальных пользователей, уровень активности в расчете на одного реального пользователя, уровень единичного потребления на единицу активности.

Ко второй категории товаров производственного назначения относятся *полуфабрикаты* — промежуточные продукты, используемые или встраиваемые в продукцию, изготавливаемую промышленным клиентом. В этом случае спрос определяется объемами производства клиента, и для его оценки необходима

¹⁵ См.: Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. С. 236.

следующая информация: число потенциальных предприятий-потребителей; доля реальных предприятий-потребителей; объем производства на одного пользователя; уровень единичного применения на единицу конечной продукции

Третья категория товаров производственного назначения — это *оборудование* (станки, прокатные станы, компьютеры и др.). Поскольку речь идет о товарах длительного пользования, то, как и в случае подобных потребительских товаров, необходимо проводить различие между впервые приобретаемым оборудованием и тем, что приобретается на замену. *Первичный спрос на оборудование* определяется такими факторами, как число предприятий, оснащенных оборудованием; рост производственных мощностей; число новых пользователей; производственные мощности этих предприятий.

При оценке *спроса на замену производственного оборудования* необходимо учитывать следующие факторы: размер существующего парка, возрастное распределение парка и его технологический уровень, распределение срока службы продукции (старение техническое и экономическое), темп замены, эффект замещения продукции (новые технологии), эффект снижения производственных мощностей.

3.4.3. Анализ конкурентов

Конкурентный анализ проводится с целью получения представления о конкурентах, выявления их сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды, а также демонстрации конкурентных преимуществ компании.

Поскольку одновременно наблюдать за всеми потенциальными конкурентами достаточно сложно, следует выделить *стратегические группы* — группы предприятий отрасли, являющихся прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке. Стратегические группы занимают промежуточное положение между отраслью в целом и отдельной компанией.

Для того, чтобы собрать и обобщить информацию о конкурентах, необходимо выполнить следующие действия:

1. Составить список фирм, являющихся ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами, указав название и местоположение каждой фирмы-конкурента.
2. Перечислить виды продукции (услуг), составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов, и указать наиболее удачные продукты конкурентов.
3. Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках.
4. Представить данные по объему реализации продукции конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год. Если привести подобные сведения невозможно, то можно ограничиться грубым сравнением объемов реализации продукции конкурента с продукцией своей фирмы (в понятиях «больше», «равно», «меньше»).
5. Выявить профиль каждого из конкурентов, указав присущие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Цель — определение характерных особенностей конкурентов (выход на международный рынок, доступ к дешевым рынкам сырья, транспортных услуг и т. п.), дающих им преимущества, а также определение их недостатков, которые могут ограничить их успех.
6. Упорядочить конкурентов относительно контролируемой ими доли рынка.
7. Выявить действующих на рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товаров на рынок. Описать методы, используемые данными фирмами, определяющие эффективность их сбытовой и ценовой политики (используемые каналы сбыта, реклама, цены, скидки и др.)
8. Указать выявленные изменения в развитии конкуренции (усиление или ослабление) и в основных факторах

конкуренции. Отметить появление новых или исчезновение бывших ранее конкурентов в отрасли, изменение доли рынка в сравнении с конкурентами. Определить, какие фирмы испытывают трудности и почему.

9. Сделать прогноз развития конкуренции в будущем на основе выявленных изменений.

Для сведения воедино информации о конкурентах и последующего анализа может быть использована табличная форма представления (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Сравнительный анализ конкурентов

Конкуренты (в порядке убывания их значимости)	Основные преимущества	Основные недостатки	Основные ассортиментные группы продукции (совпадающие с вашим предприятием)	Маркетинговые предложения	Используемая бизнес-стратегия
Конкурент 1					
Конкурент 2					
Ваша компания					

При подготовке раздела «Анализ рынка» существует риск размещения в бизнес-плане огромного объема информации, поскольку требуется привести достаточное количество данных и фактов, которые сделают его более убедительным. Для того, чтобы данный раздел в сравнении с остальными не был раздут и его было бы легко читать, можно часть информации поместить в приложение, а в основном тексте раздела оставить самое основное. Кроме того, основной ошибкой при написании этого раздела также является преобладание информации преимущественно абстрактного и общего характера без приведения конкретных данных.

3.5. План маркетинга

План маркетинга, наряду с разделом «Анализ рынка», является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Цель раздела состоит в том, чтобы разработать план сбыта (план продаж) и описать маркетинговую стратегию, позволяющую достигнуть поставленных целей. Это определяет структуру раздела, в котором можно выделить два подраздела: план продаж и стратегия маркетинга.

План маркетинга напрямую затрагивает все остальные виды деятельности (производство, финансы), поэтому в процессе его разработки должны активно участвовать не только специалисты-маркетологи, но и другие сотрудники (финансисты, производственники, специалисты по управлению персоналом и др.).

При разработке плана маркетинга используется информация, полученная в ходе анализа рынка и анализа отрасли.

3.5.1. План продаж

Подготовка плана продаж начинается с подготовки *прогноза продаж*, который определяет ежегодный, а для первого года и ежемесячный объем продаж в натуральном выражении (штуки, килограммы и т. п.). Также определяется доход от продаж (выручка от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.

Выделяют следующие методы, которые можно использовать для составления прогноза продаж: статистический прогноз (экстраполяция тенденций предшествующих лет с учетом ожидаемых тенденций и внутреннего анализа предприятия); метод экспертных оценок (анализ собранных мнений и оценок экспертов — менеджеров сбыта, продавцов, торговых агентов); опросы потребителей (обращение идет напрямую к потребителям продукции); бенчмаркинг (наблюдение за результатами деятельности других предприятий-аналогов); нормативный метод (в основе лежат нормы потребления товаров и нормы обеспечения населения товарами длительного пользования, метод хорошо подходит для товаров производственного назначения).

Все перечисленные методы лучше применять по возможности комбинированно. В этом случае они усиливают сильные стороны друг друга и нивелируют недостатки. По результатам собранной информации строятся прогнозы продаж. Их рекомендуется разрабатывать для трех альтернативных сценариев событий (пессимистического, оптимистического и наиболее вероятного). Если в бизнес-плане рассматриваются несколько продуктов, то лучше показать прогнозы продаж по каждому из них. Кроме того, прогнозы продаж можно привести и в разрезе групп потребителей. При разработке прогноза продаж необходимо учесть различные факторы, такие как сезонность продаж, методы оплаты (предоплата, оплата по факту и пр.), изменения платежеспособности клиентов и пр.

На основе прогноза продаж составляется *план продаж*. В отличие от прогноза, план продаж составляется на более короткий период. Он должен быть составлен с помесечной разбивкой. При этом следует учесть фактор сезонности (если таковой имеется), долю рынка, производственные возможности предприятия, реализуемой стратегии маркетинга и других факторов, которые оказывают существенное влияние на объемы продаж.

План продаж — это основной источник информации для построения финансовых планов. С одной стороны, на основе плана продаж мы можем определить планируемые входящие денежные потоки — выручку от реализации продукции. С другой, исходя из плана продаж, мы можем планировать расходы, связанные с реализацией продукции (например, упаковка, доставка товара) и осуществление маркетинговых мероприятий. Кроме того, предполагаемый план продаж — это основа производственного и организационного планов. Исходя из объемов продаж, мы планируем потребности в производственных мощностях, материальных и трудовых ресурсах.

Формирование плана продаж и стратегии маркетинга тесно взаимосвязаны. Следовательно, в процессе бизнес-планирования они должны разрабатываться вместе.

3.5.2. Стратегия маркетинга

Цель данного подраздела — описать стратегию маркетинга, показать маркетинговые действия, которые позволят обеспечить достижение поставленных целевых показателей в бизнес-плане (по объему продаж, прибыли, клиентам). Основой для разработки стратегии маркетинга являются результаты анализа рынка (раздел «Анализ рынка»), а также отраслевой анализ (раздел «Описание бизнеса»). Состояние и тенденции развития рынка, характер конкурентной борьбы, имеющиеся у фирмы ресурсы — все это влияет на выбор той или иной стратегии маркетинга. Исходя из этого фирма может выбрать как стратегию конкуренции (то есть будет расширять свою долю за счет конкурентов), так и стратегию расширения рынка (создание новых рынков, увеличение спроса). Выбранная стратегия маркетинга должна быть увязана с базовой стратегией всего бизнес-проекта и ни в коем случае не противоречить ей.

При описании стратегии маркетинга следует затронуть следующие основные аспекты:

- основные стратегические маркетинговые установки;
- комплекс маркетинга (товар и товарная политика; цены и политика ценообразования; продажи и сбытовая политика; продвижение товара (реклама, стимулирование сбыта и т. п.);
- маркетинговая программа и бюджет маркетинга.

Основные стратегические маркетинговые установки. Они определяют концепцию маркетинга и его основные цели. Цели и задачи маркетинга служат основной для последующей разработки конкретной маркетинговой программы. Маркетинговые цели имеют непосредственное отношение к продажам. Они определяются для каждого товарного рынка или отдельного сегмента.

Одной из основных целей маркетинга является объем продаж, который должен быть выражен как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Другим целевым показателем маркетинга является доля рынка. Этот показатель относят к числу наилучших индикаторов,

характеризующих положение компании на рынке в сравнении с конкурентами.

Еще один целевой показатель — потребители продукции. Цели в отношении потребителей являются основанием для разработки стратегии рекламы и коммуникаций.

Пример 4

Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни. Один из показателей стратегии маркетинга заключается в том, что запланировано к концу первого года занять 1 % рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года — 2 %, а к концу третьего года — 5 %. Необходимо определить план продаж для трех лет исходя из стратегии маркетинга.

Справочная информация

К своим потребителям предприниматель отнес все лица старше одного года (примерно 95 % населения России). Количество жителей России по состоянию на 01.01.20XX г. — 143 666 931 чел. По результатам исследований предприниматель пришел к выводу, что количество потреблений хлеба в день — три раза, а разовое потребление хлеба — 30 г. Стоимость одного хлебобулочного изделия в среднем составляет 35 руб.

Решение

Исходя из предположения, что хлеб употребляет в пищу 95 % населения, можно определить количество потенциальных потребителей хлеба в России — 136 483 585 чел. ($143\,666\,931 \text{ чел.} \times 95\%$).

Если учесть, что количество употреблений хлеба в день составляет три раза, то за год хлеб едят 149 449 524 973 раз ($\text{три раза} \times 365 \text{ дней} \times 136\,483\,585 \text{ чел.}$).

Теперь можно определить, сколько хлеба съедается за год — 4 483 485 749 кг ($149\,449\,524\,973 \text{ раз} \times 0,03 \text{ кг}$). Если предположить, что средняя масса одной булки хлеба составляет 300 г, то годовой потенциал российского рынка составляет 14 944 952 497 булок хлеба.

Если известно, что стоимость одной булки хлеба составляет 35 руб., то годовой потенциал российского рынка хлеба составляет 523 073 337 405 руб. ($14\,944\,952\,497 \text{ булок хлеба} \times 35 \text{ руб.}$).

Определим количество булок хлеба, которое необходимо произвести в соответствии со стратегическими планами (план продаж в натуральном выражении):

- 1-й год (1 %) — 149 449 525 шт. ($14\,944\,952\,497 \times 1\%$);
- 2-й год (2 %) — 298 899 050 шт. ($14\,944\,952\,497 \times 2\%$);
- 3-й год (5 %) — 747 247 625 шт. ($14\,944\,952\,497 \times 5\%$).

Отсюда можно определить план продаж в стоимостном выражении:

- 1-й год (1 %) — 5 230 733 374 шт. ($149\,449\,525 \text{ шт.} \times 35 \text{ руб.}$);
- 2-й год (2 %) — 10 461 466 748 шт. ($298\,899\,050 \text{ шт.} \times 35 \text{ руб.}$);
- 3-й год (5 %) — 26 153 666 870 шт. ($747\,247\,625 \text{ шт.} \times 35 \text{ руб.}$).

Комплекс маркетинга. Он состоит из таких блоков вопросов, как товар и товарная политика; цены и политика ценообразования; продажи и сбытовая политика; реклама и продвижение.

При разработке *товарной политики* следует использовать результаты, полученные в ходе сегментации рынка (раздел «Анализ рынка»).

Определение характеристик товара и товарной политики является основой для последующей разработки производственной программы и расчета производственных мощностей, определения инвестиционных затрат, расходов на производство и маркетинг, а также для оценки рисков при осуществлении маркетинговой стратегии.

В ходе формирования товарной политики следует рассмотреть ряд вопросов:

Товар. Какой товар или услугу вы можете предложить или уже предлагаете покупателям?

Соответствие требованиям. Насколько предлагаемые продукты отвечают требованиям потребителя (по основным сегментам рынка)?

Выгоды. Какова полезность и выгоды от использования продукта?

Качество. Каково качество продукции? Какую роль играет качество в оценке продукции потребителем? Дуг Де-Карло предлагает выделять следующие основные требования к качеству продукта: одноразовый продукт (конечный продукт должен быть

разработан быстро и немедленно решить проблему; никто не собирается к этому продукту привязываться надолго; пример: программа по загрузке данных из старой информационной системы в новую); продукт, требующий доработки (продукт требуется сделать как можно быстрее, а потом уже усовершенствовать его — метод «здравствуй и прощай»); продукт, требующий долговременной поддержки (он с самого начала должен быть высококачественным; пример — новая модель парашюта: в любом случае он должен раскрываться)¹⁶.

Сервис и гарантийное обслуживание. Каково значение сервиса, гарантийного и послепродажного обслуживания? Если выпускаемая продукция требует сервисного, гарантийного или послепродажного обслуживания, то следует дополнительно описать организацию сервиса, кадровое обеспечение сервисной службы и ключевые факторы успеха.

Модификация товара. Как часто следует модифицировать предлагаемый товар/услугу?

Ассортимент. В каком направлении развивать ассортимент?

Дизайн. Какой дизайн товара будет использоваться? Насколько выбранный дизайн соответствует выбранному сегменту рынка? В чем отличие дизайна этого товара от дизайна товаров, предлагаемых конкурентами?

Упаковка. Какая упаковка будет использована? В чем ее отличие от упаковки конкурентов?

Преимущества перед конкурентами. В чем состоят преимущества предлагаемой продукции перед продукцией конкурентов?

При описании стратегии маркетинга в части товарной политики следует руководствоваться принципами, которые применяются при разработке уникального торгового предложения. *Уникальное торговое предложение (УТП)* — это заявленное преимущество, которое является уникальным по отношению к товару и важным и значащим для потребителя.

¹⁶ ДеКарло Д. eXtreme Project Management. М. : Компания р. m. Office, 2005. С. 300–301.

Во-первых, должна быть четко и ясно описана выгода, которую предлагает продукт и которая имеет важное значение для потребителя. Описание товара с точки зрения выгоды должно производить эмоциональное впечатление на читателей бизнес-плана.

Одновременно с этим описание товара должно отличать его от продуктов ваших конкурентов. Только в этом случае потребители будут связывать дополнительную выгоду, которую предлагает продукт, с его названием продукта или с компанией.

Итак, товар — это не только технические характеристики, качественные параметры и упаковка. В первую очередь это выгоды, которые приобретает потребитель, становясь обладателем данного товара. Рассмотреть товар как набор выгод может помочь следующая многоуровневая модель (рис. 3.3).

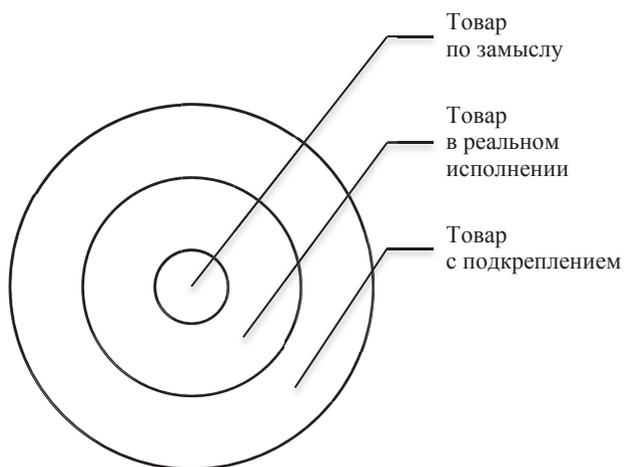


Рис. 3.3. Многоуровневая модель товара

Пример 5

Рассмотреть товар «стиральная машина» с точки зрения многоуровневой модели товара.

Решение

В данном случае в качестве *товара по замыслу* могут выступать (в совокупности или в отдельности) 1) качественная стирка

белья; 2) экономия времени; 3) ухоженная кожа рук и пр. То есть потребитель покупает не машину, а платит деньги за возможность не стирать вручную, а экономить время. Таким образом, выявление «товара по замыслу» позволяет предприятию, во-первых, взглянуть шире на конкурентов (становится понятно, что конкурентом данной стиральной машины становятся не только другие марки стиральных машин, но и услуги прачечных). Кроме того, рассматривая «товар по замыслу», мы можем выбрать наиболее действенные аргументы, которые могут быть использованы при рекламе нашего товара.

Товар в реальном исполнении — это собственно сама стиральная машина определенного производителя, обладающая определенным набором функций и характеристик.

Товар с подкреплением — это стиральная машина плюс предложение бесплатной доставки, установки, сервиса, гарантийный ремонт, стиральный порошок в подарок и т. п.

Итак, используя эту модель, можно выдвинуть, как минимум, два предложения, касающиеся торговли стиральными машинами. Во-первых, рассмотреть возможность использования при продвижении товара (реклама, презентация в торговом зале и т. п.) не только конкретных характеристик данной марки стиральной машины, но и выгод покупателя (например, наличие функции «защита от сминания при стирке» облегчит вам глажение белья и позволит сэкономить два часа в неделю). Во-вторых, эта модель призывает задуматься, какие дополнительные услуги вы можете предложить покупателю (например, вручение стирального порошка и кондиционера при покупке). Для того, чтобы не ошибиться с выбором «подкрепления» к товару, необходимо узнать у потребителя, какие услуги будут наиболее востребованы. Наиболее простой способ — провести опрос.

Еще одним важным компонентом комплекса маркетинга является *политика ценообразования*. Здесь следует дать общую структуру цен и привести основные правила ценообразования, лежащие в основе этой структуры цен. *Цена* — это тот элемент комплекса маркетинга, от которого напрямую зависит, сколько денег принесет товар, окупятся ли затраты на его создание, производство и продвижение. Поэтому к формированию цены необходимо подойти особо ответственно.

Тем не менее, часто встречаются случаи, когда предприятие формирует цену с таким расчетом, чтобы получить максимум прибыли с каждой единицы продукции. Однако максимизация прибыли совсем не означает продажу товара по максимально возможной цене, напротив, иногда низкая цена в сочетании с большим объемом продаж способна принести предприятию значительно больше. Для того чтобы назначить на товар оптимальную цену, необходимо пройти три этапа.

1-й этап. Определение стратегии ценообразования в соответствии с рыночными целями предприятия и этапом жизненного цикла товара/услуги. В первую очередь она зависит от выбранных предприятием рыночных целей (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Определение стратегии ценообразования

Рыночные цели	Стратегия ценообразования
Максимизация доли товара на рынке (используется ценообразование, способствующее максимальному сбыту)	<i>Внедрение на рынок.</i> Необходимым условием для реализации данной стратегии является низкая себестоимость товара, которая обуславливает возможность назначения низкой цены, что, в свою очередь, дает возможность завоевать большую долю рынка
Максимизация прибыли (делается акцент на ценности товара)	<i>Снятие сливок.</i> Условием применения данной стратегии является высокое качество продукции или ее эксклюзивность, что дает возможность запросить максимальную цену и получить максимальную прибыль
Безубыточное существование в условиях острой конкуренции	<i>Специализация на конкретном сегменте</i> характерна для небольших фирм (которые не могут бороться с крупными предприятиями в открытую). Цель — добиться безубыточного существования. Для этого фирмы выбирают определенный участок рынка и назначают цену на уровне среднем либо выше среднего

Таким образом, в первую очередь следует, оценив возможности предприятия и товара, выбрать одну из трех предложенных стратегий.

2-й этап. Определение цены и ее адаптация к условиям рынка и требованиям покупателей. Основные принципы, лежащие в основе определения цены товара: цена товара должна быть выше

его себестоимости; цена определяется возможностями рынка; цена должна обеспечить максимальную прибыль (не за единицу продукции, а за какой-то период времени).

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом просто добавить прибыль. Ценообразование — это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара часто бывает основным мотивом покупки, но далеко не всегда.

Принятие решения при определении цены состоит из трех основных этапов: 1) определение базовой цены; 2) коррекция цены в соответствии с особенностями спроса на товар; 3) коррекция цены в соответствии с типом и уровнем конкуренции.

Для определения базовой цены на основе показателей затрат или на основе данных предыдущих периодов рассчитывается себестоимость товара. Затем к себестоимости прибавляется норма прибыли (%), или целевая прибыль (в абсолютных величинах).

В ходе коррекции цены в соответствии с особенностями спроса на товар необходимо учесть эластичность спроса по цене, ценовые барьеры, стадии жизненного цикла. Кроме того, для адаптации цены к условиям рынка можно применить следующие подходы:

- *Ранжирование цен* — установление различных цен на разные товары в ассортименте фирмы для привлечения и удержания различных групп покупателей; единый подход к установлению цены на весь товарный ассортимент: тетради для школьников, студентов, для офиса продаются по разным ценам; единая шкала цен — товары объединяются в группы «все по 100 рублей» и т. д.; принцип убыточного лидера: один или несколько товаров предлагаются по очень низким ценам, таким образом, покупатели привлекаются в магазин, где другие товары продаются по обычным ценам.
- *Скидки* — наиболее распространенный способ адаптации цены (за количество купленного товара (в том числе

- накопительные), за постоянство покупок (приверженность данному продавцу или производителю); сезонные скидки (для поддержания равномерного уровня продаж сезонных товаров); функциональные скидки (предоставляются торговым посредникам за помощь в продвижении товара).
- *Ценовая дискриминация или дифференцирование цены.* Предполагает установление разных цен на один и тот же товар в зависимости от вида покупателей, мотивов, времени и места покупки (например, дополнительная плата за срочность выполнения заказа, за возможность покупки в ночное время, за значимость места приобретения — в магазине сок будет стоить дешевле, чем в кафе).
 - *Учет психологических аспектов цены.* Данный метод основывается на предположении, что у покупателя есть ценовые барьеры, то есть перед покупкой какого-либо товара он определяет для себя приемлемый диапазон цен и затем выбирает товар уже внутри этого диапазона, ориентируясь на качество. Основные методы преодоления «ценовых барьеров»: установление комплексной цены на набор (из товара выделяется базовый элемент, на который назначается цена, приемлемая для покупателя, а дополнительные элементы продаются отдельно, но по завышенной цене); скидка за количество; психология восприятия чисел (например, 29,95 будет воспринято как существенно меньшее, чем 30,10).

Адаптировав базовую цену товара к рынку, можно получить окончательную цену, по которой будет продаваться товар (или услуга). Следующим шагом должна стать проверка данной цены: позволит ли объем выручки окупить затраты на выпуск товара и получить прибыль.

3-й этап. Определение финансовых последствий установления цены (точка безубыточности).

Точка безубыточности — объем продаж, при котором выручка от продажи товара по определенной цене покрывает все

затраты, то есть прибыль отсутствует. Расчет точки безубыточности производится по следующей формуле:

$$\text{Объем продаж} = \frac{\text{Постоянные расходы}}{(\text{Цена единицы продукции} - \text{Издержки на единицу продукции})} \quad (3.3)$$

Если спрос на предлагаемую продукцию (товары, работы, услуги) меньше, чем объем этой продукции, обеспечивающий безубыточность, то его производство не будет самоокупаемым.

Сбыт — это деятельность по организации продвижения товара от производителя к потребителям. Предположим, производитель выпустил замечательный товар, назначил на него цену, которая устраивает потенциальных покупателей, обеспечил мощнейшую рекламную поддержку, но если покупатель не найдет ваш товар там, где ищет, он не сможет его купить. Поэтому когда дело доходит до сбыта, необходимо решить основной вопрос: продавать товар самостоятельно или через посредников. Это решение зависит от множества факторов (цели сбыта, планируемая интенсивность сбыта, ресурсы компании, особенности потребителей и их требования к местам продаж, особенности товара и доступность каналов товародвижения).

Прежде, чем сделать выбор (заниматься сбытом самостоятельно или привлекать к этому посредников), следует знать, какие функции, помимо сбытовой, выполняет посредник. Функции посредников могут быть следующие: формирование ассортимента (производители выпускают ограниченный ассортимент продукции, тогда как покупатели предпочитают иметь широкий выбор); сортировка и фасовка (производителям удобнее выпускать большие партии однотипной продукции, а покупатели приобретают товары в ограниченном количестве); хранение (потребители покупают товары не сразу после того, как они были произведены, все это время товар, как правило, хранится у посредника); транспортировка (производители чаще всего производят свой товар совсем не там, где находятся их потребители, товар нуждается в транспортировке до места продажи); финансирование (посредник участвует

в создании дополнительной стоимости товара, создавая комфортные условия его приобретения); информационная (посредник общается непосредственно с потребителем, на него ложится обязанность отслеживать его поведение, реакцию на товары, ее изменение и прочие особенности).

Если продажа товара будет осуществляться через посредников, то необходимо определить длину канала, принципы взаимодействия с посредниками, выбрать торговые точки, удовлетворяющие определенным, необходимым для продажи товара условиям.

Мало создать хороший товар, назначить разумную цену и выбрать выигрышные места продажи, нужно еще сообщить о товаре или услуге покупателям, убедить их в необходимости его покупки и не дать им впоследствии забыть о нем. Поэтому, рассмотрев сбытовую политику, следует перейти к вопросу продвижения товара.

Продвижение — любая форма действий, используемых фирмой для информирования, убеждения и напоминания людям о своих товарах и услугах. Основные способы продвижения — это реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью (publicity и public relations) и личные продажи.

В ходе разработки программы продвижения необходимо учитывать основные факторы: размер целевого рынка, особенности рынка, вид товара или услуги, размер выделенного на продвижение бюджета.

Инструменты продвижения могут быть различными в зависимости от того, на каком рынке создается/функционирует бизнес.

На рынке потребительских товаров наиболее эффективным видом продвижения является реклама, далее следуют стимулирование сбыта, персональные продажи и формирование общественного мнения. На рынке товаров промышленного назначения относительная значимость видов продвижения несколько другая (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Способы продвижения в зависимости от рынков
(в порядке значимости)

Реклама — это любая оплаченная определенным спонсором форма неличностного представления идей, товаров и услуг. Реклама — это наиболее эффективный инструмент информирования большого числа потребителей о товаре и его свойствах. Однако существует также напоминающая и увещательная реклама, призванная, соответственно, напоминать потребителям о товаре и убеждать их купить именно его.

На первом этапе вывода товара на рынок обычно используют массовую информирующую рекламу, которая обеспечивает узнаваемость товара покупателями. На втором этапе интенсивность рекламы снижается, и она становится увещательной. На третьем этапе, когда товар известен и его неплохо покупают, используется напоминающая реклама в небольшом количестве, призванная поддерживать интерес к товару и не позволяющая переключиться на товары конкурентов.

Основные виды рекламы: печатная (каталоги, буклеты, листовки, записные книжки, открытки); реклама в прессе (рекламные объявления и статьи «на правах рекламы»); теле- и радиореклама (рекламные ролики на радио и телевидении); почтовая (целевая рассылка рекламных материалов по обычной либо электронной почте); наружная (рекламные щиты, световые вывески, витрины, фирменные вывески, указатели проезда, реклама на транспорте).

Печатная реклама и реклама в прессе применяется почти для всех видов товаров и услуг. Для товаров массового спроса часто используются недорогие виды печатной рекламы (листовки, буклеты) и наружная реклама. Для товаров массового спроса с большими объемами продаж эффективна теле- и радиореклама. Почтовая рассылка применяется преимущественно для рекламы промышленной продукции, круг потребителей которой относительно узок (информирование о проведении выставок, реклама юридических, консалтинговых услуг и т. п.).

Стимулирование сбыта — это краткосрочные побудительные средства, направленные на ускорение или увеличение продажи отдельных продуктов. Если реклама приводит доводы в пользу покупки товара, то стимулирование сбыта объясняет, почему это надо сделать немедленно.

Стимулирование сбыта способствует успешному проникновению на рынок нового товара, формированию приверженности к вашему товару, краткосрочному увеличению объемов продаж и снижению товарных запасов, увеличению частоты совершения покупок, избавлению от устаревших моделей товара перед выпуском на рынок новых, улучшению сотрудничества между производителями и продавцами.

Стимулирование сбыта включает стимулирование потребителей и стимулирование торговли (посредников). Цель стимулирования потребителей заключается в том, чтобы убедить их приобрести товар. Цель стимулирования посредников — убедить их продать как можно больше товаров.

Основные инструменты стимулирования потребителей: пробные образцы (раздача бесплатных образцов продукции); купоны (распространяемые агентами по сбыту, по почте, через газеты и журналы); подарки покупателям; сувениры с напоминанием о товаре; внутренние витрины и полки; денежные компенсации (ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки, бонусы); призы (конкурсы, лотереи, игры).

Основные инструменты стимулирования посредников: премии и подарки продавцам; торговая премия (выплачивается магазинам за согласие продавать товар); скидка с целью компенсации затрат на рекламу; призы (учреждение приза продавцу, который продал больше всего товаров); сувениры: раздача посредникам сувениров с логотипом компании (ручки, блокноты).

Личные продажи — это устное представление товара клиентам с целью его продажи. Личные продажи следует использовать, если товар достаточно дорог и сложен, а его продажа осуществляется не частным лицам, а организациям.

Процесс личной продажи включает в себя следующие этапы:

- 1) поиск потенциальных клиентов, в ходе которого собирается вся доступная информация, включая справочники, рекламные объявления, компьютерные базы данных;
- 2) классификация потенциальных клиентов;
- 3) презентация товара, в ходе которой необходимо последовательно зародить интерес и установить контакт; выявить проблемы клиентов и преподнести себя как человека, способного их решить; показать клиентам, как следует использовать товар и чем он лучше товаров конкурентов; объяснить условия доставки и установки товара;
- 4) заключение сделки;
- 5) послепродажные мероприятия — следует узнать, удовлетворен ли покупатель вашим товаром, нет ли у него жалоб и проблем, которые вы можете разрешить.

Формирование общественного мнения (PR, public relations) — организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования фирмы и повышения ее репутации.

Преимущества public relations в том, что компания напрямую не оплачивает расходы на них (хотя, например, организация мероприятий, на основании которых может быть написана статья, может стоить дороже рекламы в этом же издании); читатели доверяют информации, полученной из новостей, статей в независимых источниках — газетах, журналах, а также из радио- и телепередач.

Однако, прибегая к public relations, трудно контролировать время выхода и содержание материала о вашем предприятии. Кроме того, информация о неудавшемся мероприятии или о негативных сторонах деятельности также может попасть к журналистам.

Основные методы формирования общественного мнения:

- новости или пресс-релизы, которые представляют собой печатную информацию в объеме одной-двух страниц, которая передается представителям прессы (например, кондитерская может разослать журналистам информацию о планах выпечки специального торта к Дню знаний);
- спонсорская поддержка (например, кондитерская может дополнительно выступить спонсором народных гуляний в центре района по поводу Дня знаний, обеспечив гуляющих свежей выпечкой);
- статьи. В них информация представлена подробнее, чем в пресс-релизах (например, кондитерская может предоставить журналистам материалы о новой технологии, помогающей уменьшить содержащееся в пирожных количество калорий без ущерба для их вкуса).

После того, как описаны основные элементы комплекса маркетинга (товарная политика, политика ценообразования, сбытовая политика и политика продвижения товара), следует приступить к описанию маркетинговой программы и бюджета маркетинга.

Маркетинговая программа включает в себя детальное описание основных этапов, которые должны быть пройдены, перечень необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) и сроков проведения мероприятий, а также распределение обязанностей между ответственными исполнителями.

При разработке плана маркетинга желательно проработать штатное расписание, затраты на рекламу, сервисное обслуживание, а также сравнить общие затраты с размерами сбыта и ожидаемой прибылью. Все мероприятия, предусмотренные планом маркетинга, должны иметь своих исполнителей, отвечающих за их осуществление.

Издержки на маркетинг (бюджет маркетинга). Детальная проработка плана маркетинга позволяет оценить затраты на его реализацию. Эти оценки используются для разработки финансового раздела бизнес-плана.

Планирование затрат на маркетинг должно включать в себя все компоненты издержек, связанных с маркетинговой деятельностью. Это расходы на анализ рынка, расходы в части планирования и реализации товарной политики, политики ценообразования, политики сбыта и продвижения товара. Разрабатывая программу маркетинга, необходимо учесть все эти мероприятия и затраты на них, чтобы потом при реализации бизнес-плана не столкнуться с платежным кризисом.

Одна из распространенных ошибок при подготовке бизнес-плана — это детальная проработка производственной программы и поверхностное рассмотрение маркетинговых вопросов, вопросов продвижения товара и т. п. Поэтому для обеспечения запланированного объема сбыта необходимо обязательно планировать затраты на продвижение товара на рынок.

В заключение обсуждения вопросов формирования плана маркетинга следует отметить, что важными требованиями к оформлению плана маркетинга являются краткость и ясность изложения его основных положений. Для того, чтобы план маркетинга выглядел более убедительно, необходимо включить в него достаточное количество фактического материала. Эффективным средством наглядного представления информации могут служить таблицы, графики, диаграммы и т. п. Однако здесь важно чувство меры — не следует раздел плана маркетинга перегружать избыточной информацией. Если что-то хочется обязательно внести в бизнес-план, но это немного выбивается из стройного текста

в разделе маркетинга, то лучше этот фрагмент разместить в приложении и сослаться на него в тексте.

Раздел «План маркетинга» отличается от разделов «Описание бизнеса» и «Анализ рынка» тем, что это уже набор конкретных мероприятий, а не просто анализ. Поэтому план маркетинга является ориентиром для принятия текущих решений. Следовательно, в процессе разработки плана маркетинга должна быть продумана надежная система контроля выполнения плана. Она предполагает ежемесячное отслеживание конкретных показателей (объемов продаж по видам продукции, регионам, группам покупателей и т. п.). По результатам контроля и анализа достигнутых показателей в план в случае необходимости вносятся корректировки.

3.6. План производства (операционный план)

Данный раздел имеет два варианта названий. В российской традиции чаще принято название «План производства», а в западной — «Операционный план». При описании производства товаров лучше использовать наименование «План производства» или «Производственный план», а при описании технологии выполнения услуг лучше применять формулировку «Операционный план», поскольку она является более универсальной и не зависит от специфики выбранного бизнеса.

Цель раздела состоит в том, чтобы представить разработанную стратегию производства и показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки.

Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности выполнения бизнес-плана. Причем ее следует рассматривать не только с точки зрения производственных мощностей, но также и с точки зрения ресурсов — трудовых, материальных, финансовых.

Степень детализации производственного плана зависит от ряда факторов.

Вид деятельности. Если речь идет о производственной деятельности, то описание производства и используемой технологии

в бизнес-плане сами по себе могут быть достаточно сложны и потому требуют особого внимания и проработки. В бизнес-плане, связанном с коммерческой деятельностью или сферой услуг, этот раздел, как правило, может не отличаться особой сложностью и детальностью рассмотрения.

Если идет речь о предприятии торговли, то должны быть раскрыты вопросы закупки товара, особенностей его доставки и хранения, системы управления товарными запасами на складе и т. п.

Для предприятия, ориентированного на оказание услуг, речь должна идти о способах предоставления услуг, требуемом оборудовании и технологии обслуживания клиентов, оценке качества услуг и т. п.

Цель использования бизнес-плана. Уровень детализации данного раздела зависит от специфических потребностей читателей бизнес-плана: внутренних целей или внешних читателей-кредиторов.

Если бизнес-план предназначен для внутренних целей (планирование и управление бизнесом), то этот раздел должен отражать достаточно подробный план производственной деятельности, что позволит руководителям заранее выявить, обсудить и решить многие проблемы до того, как они реально возникнут на практике. Если же бизнес-план предназначен для ознакомления с ним инвесторов и решения вопросов о финансировании проекта, то содержание этого раздела должно быть изложено по возможности кратко, ясно и просто.

Конечно, трудно порой найти компромисс между реальной сложностью производственных процессов и необходимой степенью простоты и доступности их описания. Поэтому здесь следует изложить самое основное, а детали разместить в приложении.

При описании раздела «План производства» можно использовать следующую структуру, отражающую основные его аспекты:

- описание местоположения;
- производственный процесс и его обеспечение;
- инвестиционные затраты;
- производственные затраты;
- операционные и конкурентные преимущества.

3.6.1. Описание местоположения

В этом подразделе необходимо показать, насколько удачно выбрано место расположения предприятия. Здесь следует проанализировать и описать следующие критерии месторасположения:

– *влияющие на сбыт продукции*: близость к клиентам (зона обслуживания), покупательная способность и возможности сбыта в зоне обслуживания, эффективность рекламы (наличие рекламных агентств, выставочных центров и т. д.), средства транспорта и подъездные пути, имеющие значение для отправки грузов и подъезда клиентов и поставщиков (выезд на автомагистраль, железнодорожная ветка);

– *влияющие на производство и снабжение*: земельные участки и здания (особенности, размер арендной платы, необходимость ремонта и т. д.); распределение на производственные и административные площади, бытовые помещения (имеется ли экспертная оценка стоимости); планы застройки / предложение участков для производственных целей; планы модернизации, перестройки, приобретения; возможность для расширения, надстроек и пристроек; парковки; складские площади и мощности (фактические и необходимые), сырье, производственные и вспомогательные материалы и топливо (близость поставщиков, цены, транспортные издержки); кадры (квалификация, уровень оплаты труда, качество жизни на месте расположения предприятия и т. д.); электроэнергия (наличие, стоимость); состояние сетей энергоснабжения, телекоммуникация, природные условия (качество почвы / геологические условия, климат и т. д.); технические условия (близость к партнерам по кооперации); экологические аспекты (выбросы загрязняющих веществ, транспорт);

– *определяемые государством*: налоги (промысловый налог и т. д.), таможенные пошлины, прочие отчисления, явные или скрытые дотации, экологические требования, программы поддержки и прочая государственная помощь, экономический строй (правила оборота капитала, соглашения о защите инвестиций и т. д.); кадры: положение на рынке труда (привлечение квалифицированных работников); издержки: размер ставок арендной

платы и налогов (промысловый налог и пр.), требования со стороны властей; конкуренция: способствуют ли местные условия развитию конкуренции или же, наоборот, сдерживают ее.

В случае создания *нового промышленного предприятия* вопрос, посвященный размещению будущего производства (местоположению объекта инвестирования), должен быть проработан достаточно детально. Это особенно важно для предприятий, которые осуществляют выбросы в окружающую среду. Также необходимо учесть такие факторы, как условия аренды, наличие складских помещений, близость транспортных магистралей, источников сырья, основных заказчиков, поставщиков и т. п.

Для предприятий *сферы торговли, сервиса или общественного питания* вопрос о выборе местоположения также требует предварительного тщательного изучения. Необходимо учитывать такие важные факторы, как пешеходные и транспортные потоки, наличие стоянки для машин, условия аренды (в том числе пропускная система в здание), конкурентное окружение, наличие подъездных путей и пр.).

При описании местоположения предприятия можно поместить в приложение к бизнес-плану карту-схему, на которой показано, где и как оно расположено. Так можно без подробных описаний показать подъезды к нему (автодороги, железнодорожные вокзалы, аэропорты и т. д.).

3.6.2. Производственный процесс и его обеспечение

Ключевые вопросы, которые следует раскрыть в этом подразделе, могут затрагивать следующие аспекты:

- технология (каковы основные технологические операции процесса по производству продукта, предоставлению услуг);
- исполнители (какие операции будут выполняться самостоятельно, а какие будут переданы подрядчикам (аутсорсинг)).
- оборудование (какое производственное оборудования необходимо; какое оборудование необходимо закупить или арендовать в первую очередь, а какое понадобится в будущем);
- инвестиции (каков их необходимый объем);

- план производства и производственная программа (каковы должны быть план производства и производственная программа для реализации плана продаж);
- сырье и поставщики (у какого поставщика и на каких условиях будет закупаться сырье; какова стратегия выбора поставщиков);
- производственные ресурсы и затраты (какова потребность в производственных ресурсах и какова оценка производственных затрат);
- операционные конкурентные преимущества (каковы операционные конкурентные преимущества компании).

Для краткого описания производственного процесса и его основных технологических операций необходимо указать «входы» и «выходы» данной операции. *Входы* — это входной поток сырья, материалов, информации и пр. *Выходы* — это результаты выполнения данной операции, то есть промежуточные или конечные продукты, информация и пр.

Помимо этого также следует отметить необходимое для выполнения операции оборудование. И наконец, для каждой операции следует привести нормы времени на выполнение (ориентировочные трудозатраты на выполнение операции) и нормы выработки.

Описание производственного процесса можно представить в табличной форме (табл. 3.6).

Таблица 3.5

Описание производственного процесса

Наименование работ/операций	Оборудование	«Входы» (сырье, материалы, информация)	«Выходы» (промежуточные, конечные результаты)	Количество занятых работников	Нормы времени	Нормы выработки	Примечания
Работа 1							
Работа 2							
...							
<i>Итого</i>							

При описании производственного процесса также следует описать график работы оборудования и его производственные мощности.

Производственная мощность предприятия — это максимально возможный объем выпуска продукции, которая может быть изготовлена в течение определенного периода времени (например, за год).

Производственная мощность (ПМ) определяется по следующей формуле:

$$\text{ПМ} = Q \times \Phi \times n \times K_{\text{см}}, \quad (3.4)$$

где Q — количество продукции, изготовленной на оборудовании за один станкочас;

Φ — годовой фонд времени работы оборудования в одну смену с учетом его среднего возраста (час);

$K_{\text{см}}$ — коэффициент сменности;

n — число единиц оборудования.

Пример 6

В цехе при двухсменном режиме ($K_{\text{см}} = 2$) работают пять токарных станков ($n = 5$) возрастом десять лет. В течение часа на каждом станке изготавливается три детали ($Q = 3$). Годовой фонд времени работы одного станка в одну смену составляет 1730 часов ($\Phi = 1730$). Необходимо определить его производственную мощность (ПМ).

Решение

Производственная мощность равна $3 \times 1730 \times 2 \times 5 = 51\,900$ деталей в год.

Производственная мощность предприятия не является фиксированной величиной, она изменяется под влиянием ряда факторов: например, проведение комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на дальнейшую механизацию и автоматизацию производства, замену устаревшего оборудования, переход на многосменный режим работы и т. д.

Основными элементами, определяющими величину производственной мощности предприятия, являются состав оборудования и его количество по видам, технико-экономические показатели использования машин и оборудования, фонд времени работы оборудования и производственная площадь предприятия (основных цехов).

При определении производственной мощности необходимо учитывать специфику отраслей, тип производства, особенности продукции. Наибольшее влияние на величину производственной мощности оказывают технические и организационные факторы.

К группе *технических факторов* относятся количественный состав оборудования, его структура, качественный состав (уровень прогрессивности используемого оборудования, насыщенность автоматическими станками, автоматизированными поточными линиями), возрастной состав оборудования с учетом морального износа, степень прогрессивности действующих технологических процессов, степень прогрессивности применяемых видов технологической оснастки.

К группе *организационных факторов* относятся степень специализации, концентрации, кооперирования, комбинирования, оптимизации производственной программы, уровень организации производства, труда, управления.

Производственная программа (план производства продукции) определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий требованиям плана продаж по номенклатуре, ассортименту и качеству.

В производственной программе определяются следующие параметры: необходимые объемы поставок продукции в натуральном и стоимостном выражении в определенные периоды времени; запасы готовой продукции на складах предприятия; ожидаемые потери (в случае их неизбежности).

Ассортимент и объемы производства должны определяться исходя из требований рынка и стратегии маркетинга. Плановый объем производства по каждому виду продукции (в натуральном

и стоимостном выражении) можно рассчитать с использованием балансового метода:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{реал}} + (O_{\text{кон}} - O_{\text{нач}}), \quad (3.5)$$

где $V_{\text{пр}}$ — объем производства продукции в плановом периоде;

$V_{\text{реал}}$ — объем реализации продукции в плановом периоде;

$O_{\text{нач}}$ — остатки готовой продукции на начало планового периода;

$O_{\text{кон}}$ — остатки готовой продукции на конец планового периода.

Необходимость создания некоторого запаса готовой продукции на складе возникает вследствие колебаний рыночного спроса, а также с целью гарантийного обслуживания и замены бракованной продукции. Величина запасов готовой продукции зависит от конкретного производства, его отраслевой специфики и состояния рынка. Зачастую объем запасов продукции определяют в виде доли (%) от планируемого объема продаж.

Планирование объемов производства продукции осуществляется для каждого расчетного периода времени (месяц, квартал, год), причем выбор шага планирования должен соответствовать выбранному шагу в плане сбыта (плане продаж).

Производственная программа выступает в качестве основы для согласования объема продаж с производственной мощностью предприятия в планируемый период. Для любого планового периода коэффициент использования производственной мощности не должен превышать 100 %, в противном случае для выполнения производственной программы потребуется либо увеличить производственную мощность, либо уменьшить объем продаж.

Пример 7

Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни, и перед ним встал вопрос выбора линии по производству хлеба. В первом случае производительность составляет 300 кг/час, во втором случае — 2500 изделий/час. Приобретение какого вида линии позволит удовлетворить цели предпринимателя, если он запланировал к концу первого года занять 1 %

рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года — 2 %, а к концу третьего года — 5 %?

Используя результаты решения примера 4, определите, сколько линий для производства булок хлеба понадобится как в первом, так и во втором случае с первого по третий год для того, чтобы достичь установленных стратегических целей.

Справочная информация

К своим потребителям предприниматель отнес все лица старше одного года (примерно 95 % населения России). Количество жителей России по состоянию на 01.01.20XX г. — 143 666 931 чел. По результатам исследований предприниматель пришел к выводу, что количество потреблений хлеба в день — три раза, а разовое потребление хлеба — 30 г. Стоимость одного хлебобулочного изделия в среднем составляет 35 руб. Кроме того, предприниматель предполагает, что работа будет осуществляться в две смены продолжительностью восемь часов в день семь дней в неделю.

Решение

Вариант 1. Зная производительность первой линии (300 кг/час), количество смен (2 смены) и продолжительность одной смены (8 часов), можно определить количество выпекаемых булок в год:

$$5\,840\,000 \text{ шт. } ((300 \text{ кг/час} \times 8 \text{ ч} \times 2 \text{ смены} \times 365 \text{ дней}) / 0,03 \text{ кг}).$$

Доля рынка в данном случае составит

$$0,04 \% (5\,840\,000 \text{ шт.} / 14\,944\,952\,497 \text{ шт.}).$$

Чтобы выполнить стратегические планы, необходимо приобрести к первому году реализации данного бизнес-проекта 26 линий, ко второму году — 51 линию, а к третьему году — 128 линий.

Вариант 2. Зная производительность первой линии (2500 булок/час), количество смен (2 смены) и продолжительность одной смены (8 часов), можно определить количество выпекаемых булок в год:

$$14\,600\,000 \text{ шт. } (2500 \text{ шт/час} \times 8 \text{ ч} \times 2 \text{ смены} \times 365 \text{ дней}).$$

Доля рынка в данном случае составит 0,10 % (14 600 000 шт. / 14 944 952 497 шт.). Чтобы выполнить стратегические планы, необходимо приобрести к первому году реализации данного бизнес-проекта 10 линий, ко второму году — 20 линий, а к третьему году — 51 линию.

Таким образом, второй вариант более предпочтителен. Тем не менее, разрабатывая план продаж и производственный план, необходимо убедиться в возможности приобрести такое количество линий. В случае отсутствия необходимых финансовых ресурсов (собственных и заемных) требуется пересмотреть стратегические цели и план продаж.

Экономическая оценка производственной программы — *анализ безубыточности*. После достижения баланса между планом производства и производственной мощностью необходимо дать его экономическую оценку. Для этого на основе анализа безубыточности проверяется, как соотносится планируемый объем производства с точкой безубыточности. С этой целью производится укрупненный расчет постоянных и переменных издержек, определяется критический объем продаж (точка безубыточности). С полученной точкой безубыточности сравнивается планируемый объем производства.

Целью анализа является нахождение точки (в денежных единицах или единицах продукции), в которой затраты равны доходу. Она является критической точкой (точкой безубыточности), от которой область прибыли лежит справа, а область убытков — слева (рис. 3.5). Анализ критической точки предназначен для обоснования мощности путем отбора того объема выпуска продукции, который, с одной стороны, будет оптимальным с точки зрения его реализации на рынке, а, с другой стороны, будет обеспечивать наименьшие общие затраты при достижении наибольшего результата.

Система управления качеством. Продукция только тогда может быть востребована на рынке, когда она соответствует требованиям качества. Поэтому при описании производственной программы необходимо указать, на каких стадиях производственного цикла и каким образом будет осуществляться контроль качества продукции и каковы затраты на его обеспечение. При необходимости указывается и предполагаемый процент брака.

Транспорт и транспортные системы. Характеристика транспорта и транспортных систем включает в себя состояние

подъездных путей, подвижного состава, объемов внутренних и внешних перевозок, близость или удаленность от транспортных магистралей. Также следует дать описание возможностей предприятия по доставке продукта потребителю, а также указать операции по доставке, которые будут переданы субподрядчикам.

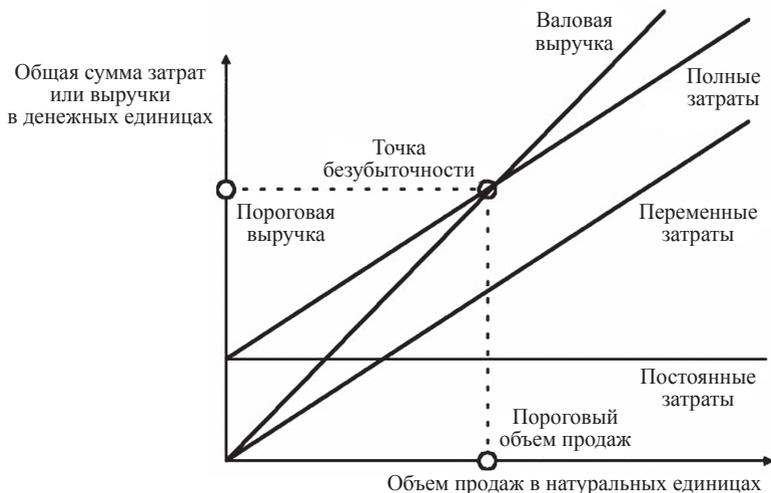


Рис. 3.5. График нахождения точки безубыточности¹⁷

Капитальные вложения. Описывая производственный процесс, необходимо тщательно продумать и оценить потребность в основном и дополнительном оборудовании. Размер и стоимость этого оборудования влияют на размер капитальных вложений — инвестиций в основной капитал (основные средства), в том числе затрат на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, транспорта, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и др.

Приобретение производственной технологии. Вместе с выбором технологии производства определяются возможные источники

¹⁷ Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Кнорус, 2013. С. 411.

и способы ее получения (покупка лицензий, приобретение технологий, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и т. п.). Поэтому здесь необходимо определить расходы, связанные с получением и разработкой технологии производственного процесса.

Воздействие на окружающую среду. При выборе производственной технологии необходимо учитывать этот фактор. Здесь важно определить опасные для окружающей среды производственные процессы и описать мероприятия по уменьшению их воздействия.

Сведения о формах правовой защиты. Если существуют патенты, лицензии, товарные знаки и другие формы правовой защиты производственной технологии, то их следует упомянуть. Привлекательность бизнеса в глазах инвестора возрастает, если были предприняты и предпринимаются попытки обеспечить подобную правовую защиту.

3.6.3. Инвестиционные затраты

Объектом инвестирования может выступать как вновь создаваемое, так и уже существующее предприятие (или его обособленное подразделение как бизнес-единица). В ходе инвестирования формируется его имущественный потенциал. Поэтому цели данного подраздела — дать описание создаваемого имущества, его основных характеристик и рассчитать потребность в инвестициях.

Общие инвестиционные затраты складываются из следующих составляющих: инвестиции на создание предприятия (инвестиционные затраты на основные средства и предпроизводственные расходы); инвестиции для начала текущей деятельности (оборотные активы, необходимые для формирования начальных товарно-материальных запасов и пр.).

Сведения, характеризующие потребность проекта в основных средствах, могут быть собраны и представлены в табличной форме, причем данные желательно формировать отдельно по каждому виду оборудования (табл. 3.6, 3.7).

Таблица 3.6

Характеристика зданий и сооружений (шаблон)

Наименование помещения	Площадь (м ²)	Условия получения	Стоимость (тыс. руб.)	Период получения (с какого месяца)
Производственные помещения				
...				
Складские помещения				
...				
Административные помещения				
...				
<i>Всего</i>				

Таблица 3.7

Перечень необходимого оборудования (шаблон)

Наименование	Количество	Способ получения	Стоимость		Период получения (с какого месяца)
			без НДС	включая НДС	
Основное оборудование					
...					
Вспомогательное оборудование					
...					
Технологии					
...					
Транспортные средства					
...					
Офисное оборудование					
Мебель					
...					
Оргтехника					
...					
<i>Всего</i>					

В мировой и отечественной практике для оценки инвестиционных затрат используются три метода.

Метод экспоненциальной оценки издержек основывается на использовании данных об оценках затрат прошлого периода на аналогичные типы предприятий или оборудования. Но поскольку невозможно найти предприятие или оборудование-аналог с точностью до 100 %, то применяют экспоненциальные коэффициенты издержек. Но здесь нужно проявлять осторожность, так как применение коэффициентов и этого метода оправдано лишь в том случае, если технические рамки проекта и технологии аналогичны.

Метод факторной оценки. Оценка полных издержек на основе этого метода состоит из следующих этапов:

- определение затрат на основное оборудование предприятия;
- определение затрат на вспомогательное оборудование как процент от стоимости основного оборудования;
- суммирование затрат по основному и вспомогательному оборудованию.

Достоинство этого метода — простота расчетов.

Недостатки — сложность расчета этих коэффициентов (для этого необходимо иметь статистику по результатам анализа прошлых проектов).

Метод оценки, основанный на полном расчете инвестиционных затрат. Наиболее точная оценка инвестиционных затрат базируется на подробном и полном расчете затрат по каждому компоненту проекта. Для этого нужно получить конкурентные расценки на основное оборудование, машины, проведение монтажных работ, работ по строительству и т. д. Общая оценка инвестиционных затрат определяется методом прямого счета.

3.6.4. Производственные затраты

Производственные затраты подразделяются на затраты на трудовые ресурсы, материальные производственные затраты и общепроизводственные расходы.

Цели данного подраздела — определить потребности проекта в трудовых ресурсах (основной и вспомогательный

производственный персонал, инженерно-технический персонал); описать требования, предъявляемые к квалификации трудовых ресурсов; указать условия труда.

Производственные затраты на трудовые ресурсы — это заработная плата производственного персонала. Здесь стоит отметить, что это не обязательно рабочие. Например, если бизнес-проект связан с организацией ИТ-компании, то в роли производственного персонала будут выступать программисты, если бизнес-план посвящен организации парикмахерской, то производственный персонал — это парикмахеры.

Помимо расчета фонда оплаты труда (ФОТ), также нужно отметить период выплат заработной платы (ежемесячно, авансы, ежеквартально, по результатам подписания акта сдачи-приемки и пр.). Это необходимо сделать для планирования денежных потоков. Производственные затраты на оплату труда производственных рабочих удобно свести в таблицу (табл. 3.8).

Таблица 3.8

**Расчет производственных затрат
на оплату труда производственных рабочих (шаблон)**

Наименование	Кол-во (чел.)	Повременная оплата труда (месячная зарплата, руб./мес.)	Сдельная оплата труда, руб.		ФОТ (руб./ мес.)	Период выплат
			База	Норматив		
Основные производственные рабочие						
Вспомогательный персонал						
Инженерно- технический персонал						
Другой обслуживающий персонал						
Работники охраны						
<i>Всего</i>						

Помимо расчета ФОТ производственных рабочих, осуществляется оценка ФОТ административно-управленческого персонала. Расчет ФОТ данной категории сотрудников приводится в разделе «Организационный план». Это постоянные расходы.

Выделяют два вида материальных производственных затрат: постоянные и переменные. *Переменные затраты* — это затраты, которые непосредственно связаны с производственным процессом, соотносятся с конкретным видом продукции (работ, услуг) и могут быть привязаны к единице изделия. Особенность переменных затрат заключается в том, что они изменяются прямо пропорционально изменению объема производства продукции. К числу переменных затрат относят затраты на сырье, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты; затраты на топливо и энергию, потребляемые на технологические цели; сдельную заработную плату основных производственных рабочих.

Постоянные затраты — это общие издержки предприятия, которые рассматриваются как расходы за период времени. Размер постоянных затрат не зависит от объема произведенной продукции.

Потребность в производственных ресурсах и затраты на них должны оцениваться по следующим элементам: сырье, материалы, полуфабрикаты и покупные комплектующие изделия; вспомогательные материалы; топливо, энергия и другие коммунальные услуги. В результате необходимо получить оценку материальных производственных затрат в натуральном и стоимостном выражении. Полученную информацию целесообразно систематизировать (табл. 3.9).

Общепроизводственные расходы связаны с обслуживанием основного и вспомогательного производства. Они рассматриваются как расходы за период. Рассмотрим примерный состав общепроизводственных расходов:

- *Арендная плата за пользование производственными площадями* рассчитывается исходя из требуемой площади по группам помещений и размера арендных ставок. Источники

- информации для получения данных о реальных ставках арендной платы — Интернет, договоры с арендодателями.
- *Расходы на ремонт производственных помещений* зависят от текущего состояния помещения и требуемого качества ремонта и определяются экспертным методом.
 - *Расходы на текущий ремонт основных фондов* рассчитываются на основе установленного процента от их балансовой стоимости. Этот процент может повышаться по мере износа основных фондов.
 - *Расходы на коммунальные нужды.* К ним относятся водоснабжение, отопление, освещение и пр. Определяются либо прямым методом на основе действующих тарифов и ориентировочных затрат, либо косвенным (исходя из норматива затрат на 1 м² площади помещения).
 - *Расходы на страхование имущества* определяются исходя из остаточной стоимости имущества (основных средств) и страхового процента (около 2 % в год).

Результаты расчета общепроизводственных расходов целесообразно систематизировать (табл. 3.10).

Таблица 3.9

Расчет материальных производственных затрат (шаблон)

Наименование	Ед. изм.	Цена (без НДС), тыс. руб.	Продукт 1	Продукт 2	Продукт n	Страховой запас, ед. изм.	Потребность, ед. изм.	Потребность, тыс. руб.
Сырье (все виды)								
Материалы (виды)								
Комплекующие (виды)								
Топливо (виды)								
Электроэнергия (на технологические цели)								
<i>Итого</i>								

Таблица 3.10

Расчет общепроизводственных расходов (шаблон)

Показатель		Единица измерения	Значение показателя	Периодичность выплат	Период выплат
Арендная плата	Площадь помещения	м ²			
	Цена (за ед.)	тыс. руб./м ²			
	Сумма	тыс. руб.			
Расходы на ремонт помещений	Площадь помещения	м ²			
	Цена (за ед.)	тыс. руб./м ²			
	Сумма	тыс. руб.			
Расходы на текущий ремонт основных средств	Стоимость основных средств	тыс. руб.			
	Норматив	%			
	Сумма	тыс. руб.			
Расходы на коммунальные нужды:	Сумма	тыс. руб.			
Отопление	Расход	гкал			
	Цена	руб. /гкал			
	Сумма	тыс. руб.			
Водоснабжение	Расход	м ³			
	Цена	руб./м ³			
	Сумма	тыс. руб.			
Прочие					
Расходы на страхование имущества	Остаточная стоимость имущества	тыс. руб.			
	Процент	%			
	Сумма	тыс. руб.			
<i>Итого</i>					

3.6.5. Операционные конкурентные преимущества

Цель подраздела — выявить и указать конкурентные преимущества предприятия, связанные с производственной (операционной) деятельностью.

Вероятные источники операционных конкурентных преимуществ — используемая технология производства; опыт, квалификация и умения персонала, экономия на масштабах производства, низкие прямые издержки, взаимоотношения между бизнес-группами; степень вертикальной интеграции, время выхода на рынок, корпоративная политика в отношении затрат или дифференцирования, географическое месторасположение, институциональные факторы (регулирование, профсоюзная деятельность, налоги и т. д.).

Для выявления операционных конкурентных преимуществ проводят анализ цепочки ценностей (по М. Портеру). Он представляет собой структурированный способ рассмотрения процессов создания стоимости по основным и вспомогательным видам деятельности и связанных с ними затрат. Каждое звено в рассматриваемой цепочке должно стремиться к получению операционных конкурентных преимуществ, обеспечивая либо экономию на затратах, либо дополнительную ценность для потребителя (повышение качества, улучшение потребительских характеристик товара).

Проведение анализа составляющих звеньев цепочки производственного процесса и связанных с ними затрат показывает, какие звенья рассматриваемой цепочки добавляют ценность для потребителя, а какие приводят к росту издержек компании.

Разделы «План производства» и «План маркетинга» служат основой для последующего формирования раздела «Финансовый план». Раздел «План производства» непосредственно связан с расчетами денежных потоков по проекту, которые проводятся в финансовом разделе. Поэтому здесь очень важно удостовериться в том, чтобы то, что описано в разделе «Производственный план», не противоречило тому, что отражено в разделе «Финансовый план».

3.7. Организационный план

Цели раздела — показать организационную структуру управления предприятием и дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес-плана.

Этот раздел должен подчеркнуть таланты, способности, квалификацию управленческой команды. Поэтому его нужно тщательно подготовить, ведь зачастую инвесторы обращают на него внимание с целью понять, кому они доверяют свои деньги. Таким образом, при написании этого раздела важно показать управленческую команду как команду, способную успешно реализовать бизнес-идеи, заложенные в бизнес-плане.

Другая задача раздела — описать, спланировать и оценить структуру общехозяйственных расходов, связанных с управлением (управленческие расходы). Эти расходы могут иметь большое значение для финансовой реализации проекта.

Структура раздела может быть следующей:

- 1) организационная структура управления;
- 2) сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании;
- 3) кадровая политика и развитие персонала;
- 4) календарный план работ по реализации проекта.

3.7.1. Организационная структура управления

Проектирование организационной структуры управления заключается в планировании рабочих групп, управленческих команд и взаимодействия между ними. При этом необходимо проработать численность рабочих групп, выполняемые ими функции и иерархию членов команды.

Для успешной реализации бизнес-плана очень важно, чтобы организационная структура управления соответствовала стратегии и целям данного бизнес-проекта. Особенно важно продумать ее в том случае, если для реализации бизнес-идеи, заложенной в бизнес-плане, требуется создать структуру, которая не соответствует структуре предприятия. Например, предприятие организовано по принципу линейно-функциональной структуры. Но такая структура, как правило, не способствует успешному выполнению

проектов. Поэтому для выполнения бизнес-проекта может быть создана специальная независимая проектная команда либо проект может быть организован по принципу матрицы.

У всех этих типов организационных структур есть свои преимущества и недостатки. Поэтому на этапе проектирования организационной структуры необходимо все это учесть и описать в разделе «Организационный план».

Организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания. Особенно это касается создания нового предприятия.

Наименования должностей, квалификаций, профессий, специальностей должны соответствовать требованиям действующего законодательства РФ, а требования к образованию и стажу работы устанавливаются в соответствии с квалификационными справочниками должностей, руководителей, специалистов и служащих.

Для создаваемого малого предприятия на первой стадии его развития структура управления может быть достаточно простой. Но независимо от реальной численности управленческого персонала важно представить весь перечень основных управленческих функций, необходимых для успешного управления предприятием.

В данном подразделе также необходимо описать состав и размер общехозяйственных расходов. Он может быть установлен как процент от планируемой выручки, а может быть определен методом прямого счета (рассчитываем размер расходов по каждой статье).

Виды общехозяйственных расходов:

- зарплата аппарата управления предприятия;
- командировочные расходы;
- содержание охраны;
- зарплата прочего общехозяйственного персонала (уборщиц);
- амортизация и ремонт основных средств;
- содержание зданий и прочих объектов;
- подготовка кадров;
- организованный набор рабочей силы;
- испытания, опыты, исследования;

- изобретательство и рационализаторство;
- охрана труда;
- улучшение качества;
- налоги, сборы и отчисления;
- прочие общехозяйственные расходы.

3.7.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании

Эти сведения должны дать представление о деловых качествах тех лиц, которые будут играть ведущие роли в становлении и развитии предприятия и которые в значительной мере определяют его успех или неудачу. К ним относятся:

- *топ-менеджеры компании* — лица, которые занимают основные руководящие посты;
- *предприниматели и собственники* — лица, которые отвечают за разработку концепции и стратегии компании.

По *ключевым менеджерам компании* необходимо представить следующую информацию:

- ФИО, год рождения;
- занимаемая должность;
- основные обязанности и полномочия;
- уникальные навыки и практический опыт, которые влияют на отличительные компетенции компании;
- уровень и условия вознаграждения.

Основная цель этого подраздела — завоевать доверие у инвестора и сформировать его уверенность в том, что команда способна эффективно работать и реализовывать бизнес-план на практике.

В случае, если в ходе выполнения бизнес-проекта потребуется увеличить количество ключевых менеджеров, необходимо описать эти *потребности в руководящих работниках*, указав следующую информацию:

- должность;
- основные обязанности и полномочия;
- требуемая квалификация и опыт;
- процесс найма персонала;

- сроки занятости;
- ожидаемый вклад в успех компании;
- уровень и условия вознаграждения.

О *владельцах компании* должна быть указана следующая информация:

- ФИО;
- доля собственности;
- форма собственности (обыкновенные, привилегированные акции);
- степень участия в управлении компанией.

Расходы на заработную плату административно-управленческого персонала можно представить в табличной форме (табл. 3.11).

Таблица 3.11

**Расчет расходов на заработную плату
административно-управленческого персонала (шаблон)**

Должность	Кол-во чел.	Должностной оклад, тыс. руб./ мес.	ФОТ, тыс. руб.	Периодичность выплат, с ____ по ____
Генеральный директор				
Главный бухгалтер				
Директор по персоналу				
Директор по развитию				
Финансовый директор				
Директор по маркетингу				
Прочие				
<i>Итого</i>				

3.7.3. Кадровая политика и развитие персонала

Кадровая политика — это система правил и норм работы с персоналом, обеспечивающая процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации.

Этот подраздел должен отразить предполагаемую систему оплаты труда, систему мотивации персонала. Кроме того, необходимо описать систему его найма, отбора и обучения.

Поскольку структура предприятия в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды претерпевает изменения, следует отразить тенденции изменения в организационной структуре по мере развития предприятия. Таким образом, основная цель этого подраздела — описать стратегию развития персонала организации.

Кроме того, в данном подразделе необходимо показать, насколько заявленные цели и задачи (маркетинг, производство) обеспечены кадровым потенциалом, как будет осуществляться кадровое развитие в дальнейшем.

В конечном итоге информация, представленная в данном подразделе, должна вылиться в план мероприятий и бюджет в части персонала бизнес-проекта.

Разработка данного подраздела может включать в себя следующие шаги:

Шаг 1. Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу.

Шаг 2. Оценка уровня имеющейся квалификации руководителей и специалистов.

Шаг 3. Выработка и принятие соответствующих решений по переподготовке и повышению имеющейся квалификации работников.

По результатам выполнения шагов 1 и 2 заполняется матрица соответствия (табл. 3.12).

Полученная матрица соответствия позволяет принимать обоснованные решения в части персонала проекта (переподготовка, повышение квалификации работников, найм недостающих руководителей и специалистов).

Таблица 3.12

Матрица соответствия

Функция	Оценка уровня				Пути решения проблемы
	ФИО	высокий	средний	низкий	
Управление производством	Иванов	+			Проблем нет
Управление сбытом	Петров			+	Повышение квалификации
Управление маркетингом	—				Найм
Управление снабжением	Сидоров			+	Переподготовка
Прочие					

3.7.4. Календарный план работ по реализации проекта

Инвесторы всегда хотят иметь представление о том, как и в какие сроки будет реализовываться проект. С этой целью разрабатывается календарный план выполнения работ, в котором должны быть отражены планируемые сроки осуществления отдельных мероприятий проекта, взаимосвязь между ними, затраты на их реализацию, статус выполнения работы и т. д. (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Календарный план (шаблон)

Вид работ	Начало	Окончание	Исполнители	Предшествующая работа	Трудозатраты	Финансовые затраты	Длительность

3.8. Финансовый план

Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес-плана. Он сводит воедино различную информацию из предыдущих разделов бизнес-плана, представляет ее в стоимостной

форме. Кроме того, в финансовом разделе бизнес-плана мы можем увидеть, будет ли прибыльной (рентабельной) деятельность по реализации проекта или нет.

Цель раздела — дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта. В финансовом разделе необходимо отразить следующие основные моменты: прибыль и денежные потоки.

Финансовый план включает в себя разработку трех основных финансовых документов:

- *план прибылей и убытков (Income Statement)*. Он показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период;
- *план денежных потоков (Cash Flow)*. Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период;
- *баланс (Balance Sheet)*. Характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства, собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса на первый год.

Эти документы являются основой для финансового анализа, планирования, мониторинга и контроля.

Помимо трех основных документов, в финансовом разделе бизнес-плана должны быть представлены следующие результаты:

- *Диагностика финансового состояния предприятия* (расчет финансовых коэффициентов, анализ тенденций их изменения). Она проводится для уже функционирующих предприятий по существующим финансовым документам. Здесь необходимо соотнести предшествующую работу предприятия за несколько лет с его нынешним состоянием (по прибыли, денежной наличности и балансовым отчетам). Например, взаимосвязь выручки от продаж и расходов в прошлом так или иначе будут определять их взаимосвязь в будущем.

- *Анализ и оценка показателей экономической эффективности проекта* (срок окупаемости, чистая приведенная стоимость, рентабельность инвестиций). Данный анализ позволяет принять обоснованное решение о целесообразности (нецелесообразности) проекта.

3.8.1. Базовые предположения

В финансовом разделе бизнес-плана должны быть описаны все наиболее значимые базовые предположения и допущения, на основе которых строились прогнозы и проводились финансовые расчеты.

Базовые предположения и допущения включают в себя ряд факторов.

Определение расчетного периода (горизонт планирования) — это временной интервал от начала проекта до его прекращения. Расчетный период также называют горизонтом расчета, горизонтом планирования или периодом планирования. Расчетный период определяется с учетом следующих аспектов: продолжительность создания и эксплуатации объекта; нормативный срок службы основного технологического оборудования; достижение заданных характеристик прибыли; требования инвестора. Не существует стандартного периода планирования, поскольку различные виды деятельности требуют использования различных периодов планирования. Их продолжительность должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых денежных потоков. Для предварительных расчетов первоначально выбирают временной период в два-три года (для крупных проектов — пять лет), а потом уже срок проекта корректируют по результатам расчетов.

Частота планируемого периода — шаг расчета (месяц, квартал, год). Весь планируемый период должен быть разделен на несколько временных отрезков для того, чтобы проиллюстрировать развитие бизнеса и выявить любой критический период, в течение которого бизнесу, возможно, потребуется финансовая поддержка. В качестве шага расчета выбирается тот или иной

временной интервал (месяц, квартал, год). Для первого года все расчеты проводятся с ежемесячной разбивкой (шаг расчета — один месяц), а для последующих периодов — поквартально или по годам. Ежемесячная разбивка первого года планирования связана с тем, что финансовый план первого года выступает в качестве основы для осуществления текущего финансового контроля. Представленная в бизнес-плане ежемесячная картина позволяет предотвратить проблему нехватки денежных средств, типичную для многих новых предприятий.

Валюта проекта (основная валюта, дополнительная валюта). В качестве основной валюты проекта, как правило, выбирается национальная валюта той страны, в которой реализуется проект. В ряде случаев в качестве второй валюты может быть выбрана другая валюта. Это относится к тем проектам, которые предусматривают экспортно-импортные операции. Кроме того, при выборе второй валюты следует выбрать ту валюту, которая в настоящий момент наиболее стабильна.

Учет влияния фактора инфляции. Фактор инфляции должен быть учтен при разработке бизнес-плана. Как правило, на этапе предварительных расчетов их проводят в текущих ценах (то есть без учета фактора инфляции). Также можно пренебречь учетом фактора инфляции при разработке бизнес-планов малых предприятий с коротким сроком окупаемости. Но во всех других случаях фактор инфляции лучше учесть. Для этого используют показатели инфляции, характеризующие рост цен в процентах к предыдущему периоду на каждую группу объектов, подверженных воздействию инфляции: сбыт — выручка (продукты, услуги); снабжение — прямые издержки (сырье, материалы); заработная плата — рост заработной платы; недвижимость — изменение стоимости недвижимости, изменение ставки арендной платы; оборудование — изменение стоимости оборудования.

Метод расчета амортизации (линейный, нелинейный).

Налоговые платежи. Перед началом финансового планирования рекомендуется провести предварительный расчет налоговых платежей (НДС, ЕСН, налог на имущество).

3.8.2. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. С помощью плана прибылей и убытков вы можете судить о рентабельности производства, возможности возврата в срок заемных средств. Кроме того, с помощью данного документа проводится анализ безубыточности бизнеса.

Для большинства предприятий основными источниками доходов являются результаты от реализации продуктов и услуг. Поэтому составление «Плана прибылей и убытков» начинается после разработки документа «План сбыта (продаж)». Вопросы формирования плана продаж рассматривались в разделе «План маркетинга».

Исходная информация для разработки плана прибылей и убытков:

- 1) план продаж:
 - планируемые объемы продаж и сумма выручки от продаж;
 - предполагаемые потери при продаже (если это связано со спецификой бизнеса);
- 2) план производства:
 - переменные издержки (материальные затраты, затраты на оплату производственных рабочих);
 - постоянные издержки — общепроизводственные расходы;
- 3) план маркетинга:
 - расходы на маркетинговый анализ;
 - расходы на продвижение товара и создание сбытовой сети;
- 4) организационный план:
 - управленческие расходы (зарплата, командировочные);
 - общехозяйственные расходы;

5) налоговые выплаты (рассчитываются на основании налоговых ставок по соответствующим видам налогов, которые характерны для данного вида бизнеса и выбранной организационно-правовой формы предприятия).

Структура документа «План прибылей и убытков» может быть индивидуальной для каждого бизнес-плана, поскольку в ней задействована структура доходов и расходов предприятия. Несмотря на специфические особенности, существует ряд правил по построению этого документа.

При разработке плана прибылей и убытков в качестве отдельных статей затрат целесообразно выделять и отражать только наиболее важные для данного вида бизнеса, то есть те затраты, доля которых в выручке составляет не менее 1 %. Все остальные затраты и расходы целесообразно группировать в статью «Прочие расходы».

Издержки следует разделить на переменные и постоянные. Универсального правила по разделению переменных и постоянных издержек не существует. Принцип отнесения к постоянным и переменным расходам состоит в анализе того факта, изменяются ли прямо пропорционально расходы в зависимости от изменения объемов выпуска продукции.

Ниже приведена форма представления плана прибылей и убытков, которая может дополняться в зависимости от условий конкретного проекта (табл. 3.14).

При составлении плана прибылей и убытков используется метод начисления. Согласно этому методу, момент возникновения выручки является момент отгрузки, выписки счета-фактуры и подписания акта сдачи-приемки продукции (услуг). Этот момент никак не связан с поступлением денежных средств на расчетный счет или в кассу предприятия. Таким образом, в отчете о прибылях и убытках проводится расчеты без учета реального поступления денежных средств.

План прибылей и убытков

№ строки	Статья
1	Валовой объем продаж
2	Акцизы и налоги с продаж (НДС и т. п.)
3	Чистый объем продаж: стр. 3 = стр.1 — стр.2
4	Переменные издержки (в том числе сырье и материалы, комплектующие изделия, сдельная заработная плата, другие прямые издержки)
5	Валовая прибыль: стр. 5 = стр. 3 — стр. 4
6	Постоянные затраты (операционные издержки)
7	Налоги с дохода и на активы
8	Торгово-административные издержки
9	Амортизация
10	Проценты по кредитам
11	Прибыль от продаж (операционная прибыль): стр. 11 = стр. 5 — стр. 6 — стр. 7 — стр. 8 — стр. 9 — стр. 10
12	Другие затраты
13	Другие доходы
14	Прибыль до выплаты налога: стр. 14 = стр. 11 — стр. 12 + стр. 13
15	Налог на прибыль
16	Чистая прибыль: стр. 16 = стр. 14 — стр. 15

Рассмотрим основные статьи отчета прибылей и убытков.

Валовой объем продаж / выручка от продаж (чистая, без НДС и акцизов). В западной практике, как правило, в плане указывается чистая выручка от продаж. В отечественной практике рекомендуется использовать как тот, так и другой показатель.

Переменные затраты. Определяются суммарные переменные затраты (расходы на сырье и материалы (без НДС), зарплата сдельщиков и т. п.). Вместе с издержками на заработную плату необходимо отразить расходы по отчислениям на социальные нужды, то есть выплаты, установленные законодательством

Российской Федерации. За счет этих отчислений формируются государственные социальные внебюджетные фонды Российской Федерации: Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, Государственный фонд занятости населения, Фонд обязательного медицинского страхования. Если расходы на зарплату не могут быть однозначно увязаны с выручкой, то такие издержки отражаются в операционных и торгово-административных расходах.

Валовая прибыль. Рассчитывается как разница между чистой выручкой и переменными затратами. Этот показатель является очень важным, поскольку норма валовой прибыли (отношение валовой прибыли к чистой выручке в процентах) является значимой характеристикой в оценке финансовой состоятельности проекта или прогнозируемого финансового состояния предприятия.

Постоянные расходы. Это расходы, связанные с общехозяйственной деятельностью за период. Их нельзя привязать к конкретному продукту, услуге. Обычно их разделяют на общепроизводственные, управленческие и коммерческие (расходы на маркетинг и сбыт). Кроме того, в составе постоянных расходов целесообразно отдельной строчкой выделить амортизационные отчисления. *Амортизация* — процесс постепенного перенесения стоимости основных производственных фондов по мере износа на производимую продукцию (в виде амортизационных отчислений) и накопления финансовых ресурсов в целях последующего воспроизводства основных фондов. Таким образом, суть амортизации заключается в том, что это денежное выражение физического и морального износа основных фондов. Сумма амортизационных отчислений зависит от стоимости основных фондов, времени их эксплуатации, затрат на модернизацию. Амортизационные отчисления рассчитываются в соответствии с нормами амортизации, но реально эти суммы никуда не перечисляются, и сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя запас ликвидных средств. Кроме того, для удобства анализа постоянных расходов целесообразно отдельной строкой показать проценты за кредит.

Прибыль от продаж (операционная прибыль). Рассчитывается как разница между валовой прибылью и суммой постоянных расходов.

Внереализационные доходы и расходы. В случае необходимости в плане прибылей и убытков могут отражаться прочие расходы и доходы (так называемые внереализационные), которые не связаны с основной деятельностью предприятия. Они могут включать в себя планируемые доходы от продажи части активов, от сдачи активов в аренду, от реализации отходов производства. К внереализационным расходам относят штрафы, пени, неустойки за просрочку платежей и т. п.

Прибыль до налогообложения. На основе этого показателя рассчитывается налог на прибыль. В России ставка налога на прибыль составляет 20 %. Если в процессе расчетов за какой-либо период прибыль до налогообложения будет отрицательной (убыток), то налог на прибыль равен нулю. Полученный убыток будет учитываться при определении прибыли в следующем расчетном периоде.

Чистая прибыль. Определяется как разность между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль, а также другими платежами, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия. Чистая прибыль является главным целевым показателем. Она является источником выплаты дивидендов. Кроме того, на основе показателя чистой прибыли определяют норму чистой прибыли — ее долю в чистых продажах.

3.8.3. План денежных потоков

В начальный период деятельности предприятия его положение с денежными средствами важнее прибыльности. Движение денежных средств, их дефицит или свободный остаток в каком-либо периоде раскрывает документ «План денежных потоков».

План денежных потоков (план движения денежных средств, Cash Flow) представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на

планируемый период. Он показывает предполагаемую динамику поступления и расходования денежных средств, что позволяет прогнозировать платежеспособность предприятия.

Цель прогнозирования движения денежных потоков — определить объемы финансовых потребностей (кредитов, инвестиций), а также обеспечить сбалансированность поступления и расходования денежных средств в ближайшие 12 месяцев.

Для достижения поставленной цели прогнозируется объем денежных средств, поступающих на банковский счет в течение месяца, и объем денежных средств, выплачиваемых предприятием в течение того же месяца. Если остатков денежных средств на начало периода и ожидаемых в течение этого периода финансовых поступлений будет недостаточно для покрытия запланированных текущих затрат и других видов расходов (например, на капитальные вложения или на предпроизводственные расходы), необходимо искать дополнительные источники их получения (например, снижать расходы, дебиторскую задолженность, брать кредит в банке и т. д.). Поэтому одним из важнейших свойств плана денежных потоков является предсказание остатка банковского счета на конец периода.

Рассмотрим основные отличия плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств.

Основное отличие между ними заключается в выбранном методе их представления. Если в плане прибылей и убытков все статьи затрат представлены по методу их начисления, то есть в момент их отгрузки, выписки счета-фактуры, то в плане денежных потоков — по их оплате. Момент оплаты определяется в соответствии с запланированным графиком поступления (выбытия) денежных средств, покрытия дебиторской или кредиторской задолженности.

В отличие от плана прибылей и убытков, который отражает только операционную деятельность предприятия, демонстрируя ее эффективность с точки зрения покрытия производственных затрат доходами от произведенной продукции и услуг, план движения денежных средств содержит два дополнительных раздела: «Кэш-флоу от инвестиционной деятельности» и «Кэш-флоу от

финансовой деятельности», из которых можно выяснить объемы и сроки инвестиций, формы финансирования предприятия.

В плане прибылей и убытков отражается амортизация активов, но так как амортизация не представляет собой денежное обязательство, она не включается в «Кэш-Флоу». И наоборот, погашение кредита не является расходом и поэтому не включается в план прибылей и убытков. Однако оно представляет собой денежное обязательство и включается в «Кэш-Флоу».

Структура документа «План движения денежных средств» (ДДС) может быть различной в зависимости от специфики деятельности предприятия. Тем не менее, отдельные статьи документа ДДС непосредственно взаимосвязаны со статьями плана прибылей и убытков, плана капитальных затрат, кредитного плана.

На формирование денежного потока предприятия оказывают влияние три вида деятельности: *операционная*, *инвестиционная* и *финансовая*. В этой связи при разработке формата плана денежных потоков целесообразно все поступления и выплаты денежных средств (ДС) упорядочить в три группы.

1. *Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток)*. Включает в себя поступления денежных средств от покупателей за продукцию, прочие поступления от текущей деятельности, а также выплаты денежных средств поставщикам, работникам, уплату налогов и прочих платежей, возникающих непосредственно в результате текущей операционной деятельности предприятия. Анализ операционного денежного потока позволяет судить об эффективности производственного процесса, а также о необходимости привлечения дополнительных денежных средств.

2. *Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток)*. Отражает платежи за приобретенное оборудование и прочие инвестиционные расходы, а также поступления от реализации активов, которые не используются в производстве. Поскольку эти расходы и доходы непосредственно не связаны с текущей производственной деятельностью, они выделяются в отдельную группу.

3. *Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток)*. Отражает поступления денежных средств от выпуска акций, в виде долгосрочных и краткосрочных кредитов, вкладов владельцев предприятия, а также платежи в виде выплаты дивидендов, процентов по кредитам, финансовые вложения свободных денежных средств. Финансовые денежные потоки характеризуют деятельность предприятия по финансированию текущих и инвестиционных затрат.

Формат плана денежных потоков может быть представлен в одной из двух форм:

- статьи располагаются по их типу в связи с поступлением (притоком) или с выплатой (оттоком) ДС, причем сначала указываются все статьи, отражающие поступления, а затем выплаты;
- статьи располагаются по виду деятельности (операционная, инвестиционная, финансовая), причем в рамках каждого вида сначала представляют статьи, отражающие поступления, а затем выплаты.

Построение денежного потока бизнес-проекта может быть осуществлено *прямым и косвенным методом*.

Прямой метод предполагает построение притоков и оттоков денежных средств непосредственно на основе финансовых документов. Формирование ДДС прямым методом осуществляется с учетом следующей информации:

- разработанный ранее план прибылей и убытков;
- предположения о размерах и сроках выплаты кредиторской и дебиторской задолженности;
- анализ и учет предстоящих капитальных затрат (покупка оборудования, транспортных средств и пр.) и источников их финансирования.

Конструирование денежного потока *косвенным методом* осуществляется на основе плана прибылей и убытков. В этом случае чистый операционный денежный поток рассчитывается суммированием прибыли, амортизационных отчислений и прироста кредиторской задолженности за вычетом прироста дебиторской

задолженности и прироста материальных запасов. Кроме того, в расчет операционного денежного потока следует включить налог на прибыль.

Структура денежного потока и общий алгоритм проведения расчетов при составлении плана денежных потоков могут быть следующими (табл. 3.15).

Таблица 3.15

План движения денежных средств

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
—	Переменные издержки
—	Постоянные издержки
—	Налоги и прочие выплаты
=	<i>Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток): стр. 5 = стр. 1 — стр. 2 — стр. 3 — стр. 4</i>
+	Поступления от продажи активов
—	Платежи за приобретенные активы
=	<i>Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток): стр. 8 = стр. 6 — стр. 7</i>
+	Акционерный капитал (поступление денежных средств от выпуска акций)
+	Заемный капитал (поступления по долгосрочным и краткосрочным займам)
—	Выплаты в погашение кредитов
—	Выплаты % по кредитам
—	Выплаты дивидендов собственникам
=	<i>Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток): стр. 14 = стр. 9 + стр. 10 — стр. 11 — стр. 12 — стр. 13</i>
+	Остаток денежных средств на начало периода
=	Остаток денежных средств на конец периода: стр. 15 + стр. 5 + стр. 8 + стр. 14
—	Итого поступлений: стр. 17 = стр. 1 + стр. 6 + стр. 9 + стр. 10
—	Итого платежей: стр. 18 = стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 7 + стр. 11 + стр. 12 + стр. 13
—	Денежный поток за период: стр. 19 = стр. 17 — стр. 18

При использовании данного алгоритма расчета необходимо решить следующие задачи. Во-первых, необходимо определить сроки и объемы поступления денежных средств за произведенную и отгруженную продукцию в рассматриваемый период (месяц), поскольку отгрузка продукции и поступление денежных средств за нее по времени могут не совпадать (предоплаты, отгрузка с отсрочкой платежа). Поэтому здесь необходимо определить, какая часть продукции, отгруженной в рассматриваемом периоде (месяц), будет оплачена в том же периоде, а какая — позднее и когда именно. Эти будущие поступления денежных средств за отгруженную ранее продукцию представляют собой *дебиторскую задолженность*, которая отражается в прогнозном балансе. Аналогичным образом необходимо поступить и с предоплатой за продукцию. Эти поступления денежных средств, которые предшествуют отгрузке, представляют собой *кредиторскую задолженность* и также отражаются в прогнозном балансе.

Во-вторых, необходимо определить требуемый объем и структуру финансирования проекта из внешних источников (кредит, инвестиции). Для этого используются данные плана первоначальных капитальных затрат. Однако в действительности требуемая сумма может быть гораздо больше. Это связано с тем, что фактическая сумма основных средств может существенно возрасти в силу затрат на доставку, монтаж, настройку и прочие работы по доведению основного средства до возможности его эксплуатации. Кроме того, помимо инвестиционных затрат на приобретение основных средств, также необходимы инвестиции в оборотные средства предприятия для начала деятельности (закупка сырья, материалов и пр.).

Статьи прочих расходов в плане денежных потоков (налоговые платежи, возврат займов и кредитов, выплата процентов за кредиты и т. д.) должны соответствовать аналогичным статьям в плане прибылей и убытков. Возможные расхождения должны найти отражение в прогнозном балансе.

Следует отметить, что все поступления и платежи в плане денежных потоков отражаются в те периоды, которые соответствуют их прогнозным датам.

При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- время задержки оплаты за реализованную продукцию и услуги;
- время задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий;
- условия реализации продукции (в кредит, предоплата);
- условия формирования производственных запасов.

Главным целевым показателем данного плана движения денежных средств является *остаток денежных средств на конец отчетного периода* (сальдо на конец). Остаток определяется как сумма остатка на начало периода и денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

В любом случае *остаток денежных средств не может быть отрицательным*, поскольку это свидетельствует о дефиците денежных средств и необходимости их привлечения из других источников.

В случае получения нулевого остатка планы необходимо пересматривать, поскольку при возникновении любого форс-мажорного обстоятельства возникнет дефицит денежных средств и произойдет срыв планов. Положительный остаток, стремящийся к нулю, также не может быть принят за основу, так как это свидетельствует об отсутствии у бизнеса запаса финансовой прочности. Значительный остаток денежных средств свидетельствует об омертвлении денежных средств, которые можно было бы пустить в развитие бизнеса и план желательно пересмотреть. Таким образом, при формировании плана движения денежных средств необходимо производить несколько итераций до тех пор, пока остаток денежных средств не станет приемлемым.

План движения денежных средств разрабатывают, используя следующую последовательность действий.

Шаг 1. Определение источников возможных поступлений ДС:

- внешние (кредиты, инвестиции);
- внутренние (доходы от операционной деятельности и прочие источники, не связанные с основной деятельностью).

Шаг 2. Определение направления использования ДС:

- на оплату текущих расходов от операционной деятельности;
- на оплату капитальных (в том числе и первоначальных) затрат, связанных с инвестиционной деятельностью;
- прочие расходы (налоговые платежи, расчеты с кредиторами и инвесторами).

Шаг 3. Детализация всех статей плана ДДС. Осуществляется с привязкой к плану прибылей и убытков, кредитному плану и плану капитальных затрат.

3.8.4. Прогнозный баланс

Прогнозный баланс дает прогноз финансового положения предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Он составляется укрупненно в виде прогнозного баланса за первый год.

Цель прогнозирования баланса предприятия заключается в определении долгосрочной финансовой потребности в денежных средствах, соответствующей требованиям к основному и оборотному капиталу.

Прогнозный баланс составляется после формирования плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств. Это финальный аккорд в проведении финансовых расчетов и разработке финансовых документов бизнес-плана. С помощью прогнозного баланса возможно проведение расчета прогнозных финансовых коэффициентов, поскольку баланс поставяет информацию для расчетов. Но его разработка требует понимания сути финансовых показателей.

В качестве начального баланса для действующего предприятия используются данные из отчетного бухгалтерского баланса предприятия на последнюю дату (форма № 1 годовой

и квартальной отчетности). Для вновь создаваемого предприятия составляется стартовый прогнозный баланс.

Основой для разработки прогнозного баланса являются разработанные ранее прогноз продаж, план прибылей и убытков, а также план движения денежных средств. *Баланс* — это мгновенная фотография, которая отражает состояние активов и пассивов предприятия на конец отчетного периода. Он характеризует финансовое состояние предприятия на определенный момент времени и показывает, насколько устойчиво финансовое состояние предприятия (платежеспособность, ликвидность).

Баланс в финансовом плане формируется на конец первого года и характеризует следующие показатели:

- активы и пассивы фирмы;
- средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами;
- нераспределенная прибыль.

Здесь стоит вспомнить, что баланс состоит из активов и пассивов. *Активы* — это все то, что принадлежит предприятию. *Пассивы* — это денежные обязательства перед кредиторами, отражающие то, кому и сколько должно предприятие. Величина, на которую активы превышают текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом: активы = обязательства + собственный капитал.

Собственный капитал — это капитал, который прирастает в результате реализации бизнес-проектов. В прогнозном балансе собственный капитал является одним из основных показателей, с помощью которого инвестор может оценить привлекательность своего участия в данном бизнес-проекте.

Прогнозный баланс финансового плана включает в себя перечень агрегированных и наиболее значимых статей активов и пассивов. Поэтому в общем виде прогнозный баланс не совпадает с формой отчетного баланса, предусмотренного требованиями бухгалтерской отчетности в России (табл. 3.16).

Прогнозный баланс (шаблон)

Активы	Тыс. руб.	Пассивы	Тыс. руб.
Средства на счете		Счета к оплате	
Дебиторская задолженность		Задолженность по выплатам (налоги, зарплата и т. п.)	
Запасы		Краткосрочные кредиты	
Итого текущих активов (оборотные средства)		Сумма текущих пассивов (краткосрочные обязательства)	
Основные средства		Долгосрочные займы	
Другие активы (нематериальные)		Акционерный капитал	
(-) Амортизация по основным и нематериальным активам		(+) Нераспределенная прибыль / (-) убыток	
Прочие активы и авансы		Суммарный собственный капитал	
Сумма активов		Суммарный собственный капитал	
Сумма активов		Сумма пассивов	

3.8.5. Инвестиционный план и финансирование проекта

Составляя бизнес-план проекта, предприниматель должен определить потребность в инвестициях. Выделяют три основных варианта финансирования: 1) финансирование из собственных средств; 2) финансирование из заемных средств; 3) смешанное финансирование.

Соотношение собственного и заемного капитала может быть различным. Оптимальное соотношение собственного и заемного капитала должно подбираться в каждом конкретном случае для каждого проекта с учетом факторов риска, условий и особенностей его реализации, а также возможностей по привлечению инвестиций.

Кредитный план формируется на основе плана капитальных вложений и расчета инвестиционных затрат. Его формирование осуществляется в два этапа:

- Определяются необходимая сумма кредита, вероятная процентная ставка (исходя из состояния финансового рынка в стране на данный период), условия возврата кредита (с какого месяца, какими частями и т. д.).
- После разработки плана денежных потоков составляют вариант кредитного плана. К этому моменту должны быть уже определены финансовые потребности не только на покрытие капитальных вложений, но и на пополнение оборотных средств (табл. 3.17).

Таблица 3.17

Кредитный план (шаблон)

Статья	0 (месяц, предшествующий периоду планирования)	Период планирования (по месяцам)				Всего за период
		1	2	...	12	
Сумма кредита, тыс. руб.						
Ставка годовых, %						
Погашение кредита, тыс. руб.						
Остаток задолженности, тыс. руб.						
Выплата процентов, тыс. руб.						
Погашение кредита нарастающим итогом, тыс. руб.						
Выплата процентов нарастающим итогом, тыс. руб.						

Перед тем, как рассматривать вопросы расчета процентов за пользование заемными средствами и определения приведенной

стоимости, рассмотрим такой аспект, как временная ценность денег. Она связана со следующими факторами:

- С течением времени происходит *обесценивание денежной наличности за счет инфляции*. Например, предприятие имеет свободные денежные средства в размере 15 млн руб. А инфляция в 2010 г. составила 8,8 %. Это означает, что если деньги «хранились в чулке», то они уменьшились по своей покупательной способности и в текущих ценах составили 13,77 млн руб.
- *Обращение капитала*. Например, предприятие имеет возможность участвовать в проекте, который принесет доход в размере 10 млн руб. по истечении двух лет. Предполагается выбрать вариант получения дохода либо по 5 млн руб. по истечении каждого года, либо единовременное получение всей суммы в конце двухлетнего периода.

Здесь даже без дополнительных расчетов понятно, что лучше предпочесть первый вариант и каким-либо образом использовать 5 млн руб., полученные в первый год. Но задача кажется уже не такой простой, если изменить условия: например, в первый год мы получим 4 млн руб., а во второй — 6 млн руб. В этом случае уже не очевидно, какой вариант предпочтительнее. Приведенный пример можно усложнять и дальше, вводя в него различные факторы (уровень инфляции и т. д.).

Проблема временной стоимости денег не нова, и для ее решения разработаны удобные модели и алгоритмы.

Простейшим видом финансовой сделки является однократное предоставление в долг некоторой суммы PV с условием, что через какое-то время t будет возвращена бóльшая сумма FV .

Результативность подобной сделки может быть охарактеризована двояко: можно либо использовать абсолютный показатель прироста, то есть разницу между возвращаемой и занятой в долг суммой ($FV - PV$), либо рассчитать некий относительный показатель.

Абсолютные показатели чаще всего не подходят для подобной оценки ввиду их несопоставимости в пространственно-временном

аспекте. Поэтому пользуются специальным коэффициентом — ставкой. Этот показатель рассчитывается как отношение приращения исходной суммы к базовой величине, в качестве которой можно выбрать либо PV , либо FV . Таким образом, ставка рассчитывается по одной из двух формул:

$$r_t = \frac{FV - PV}{PV} \quad (3.6)$$

$$d_t = \frac{FV - PV}{FV} \quad (3.7)$$

В финансовой математике первый показатель имеет варианты названий *процентная ставка, процент, ставка процента, норма прибыли, доходность*, а второй — *учетная ставка, дисконт*. В прогнозных расчетах (например, при расчетах инвестиционных проектов), как правило, имеют дело с процентной ставкой r .

Процесс, в котором заданы исходная сумма и процентная ставка, в финансовых вычислениях называется *процессом наращивания*. Процесс, в котором заданы ожидаемая в будущем к получению (возвращаемая) сумма и коэффициент дисконтирования, называется *процессом дисконтирования*. В первом случае речь идет о движении денежного потока от настоящего к будущему, во втором — о движении от будущего к настоящему.



Рис. 3.6. Процессы наращивания и дисконтирования:
 а — процесс наращивания; б — процесс дисконтирования

Экономический смысл дисконтирования заключается во временном упорядочении денежных потоков, относящихся к различным периодам времени. Коэффициент дисконтирования показывает, какой ежегодный процент возврата хочет (или может) иметь инвестор на инвестируемый им капитал. В этом случае искомая величина PV показывает прогнозируемую текущую «сегодняшнюю» стоимость будущей величины FV .

Здесь необходимо отметить, что в качестве коэффициента дисконтирования может использоваться либо процентная ставка (математическое дисконтирование), либо учетная ставка (банковское дисконтирование).

Расчет выплат процентов за пользование заемными средствами может производиться с использованием простого или сложного процента. При *простом проценте* начисление осуществляется только на первоначально инвестированную сумму. Таким образом, сумма начисленных процентов каждый раз представляет собой одну и ту же величину.

Например, пусть исходный инвестируемый капитал равен P . Требуемая доходность — r (в долях единицы).

Пусть инвестиции сделаны на условиях простого процента. Тогда инвестированный капитал ежегодно увеличивается на величину $P \times r$. Таким образом, размер инвестированного капитала через n лет будет равен:

$$R_n = P + P \times r + \dots + P \times r = P(1 + n \times r) \quad (3.8)$$

В случае сложного процента начисление осуществляется на первоначально инвестируемую сумму и уже начисленные проценты. В этих условиях происходит капитализация процентов по мере их начисления, то есть база, с которой начисляются проценты, все время возрастает. Следовательно, размер инвестированного капитала к концу года n будет равен:

$$F_n = P(1 + r)^n. \quad (3.9)$$

В реальной жизни часто имеет место ситуация, когда проценты начисляются не один раз в год, а чаще. В этом случае используется следующая формула:

$$F_n = P \left(1 + \frac{r}{m} \right)^{mn}, \quad (3.10)$$

где r — годовая процентная ставка;

m — количество начислений процентов в год (если поквартальное начисление, то $m = 4$; если ежемесячное, то $m = 12$);

n — количество лет.

Кроме того, достаточно распространенными являются контракты, заключаемые на период, отличающийся от целого числа лет. В этом случае проценты могут начисляться одним из двух методов: по схеме сложных процентов (3.11) и по смешанной схеме с использованием схемы сложных процентов для целого числа лет и схемы простых процентов — для дробной части года (3.12).

$$F_n = P(1+r)^{w+f}, \quad (3.11)$$

$$F_n = P(1+r)^w \times (1+f \times r), \quad (3.12)$$

где w — целое число лет;

f — дробная часть года.

Пример 7

Банк предоставил кредит в размере 10 млн руб. на 30 месяцев под 16,5 % годовых на условиях ежегодного начисления процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку по истечении срока?

Решение

Схема сложных процентов:

$$F_n = 10 \times (1 + 0,165)^{2+0,5} = 14,649 \text{ млн руб.} \quad (3.13)$$

Смешанная схема:

$$F_n = 10 \times (1 + 0,165)^2 \times (1 + 0,165 \times 0,5) = 14,692 \text{ млн руб.} \quad (3.14)$$

В данном случае видно, что для банка выгоднее применять смешанную схему начисления процентов.

Также возможны финансовые контракты, в соответствии с которыми начисление процентов осуществляется по внутригодовым периодам, а продолжительность действия контракта не равна целому числу подпериодов. В этом случае также возможно использование двух схем.

Схема сложных процентов:

$$F_n = P \left(1 + r/m\right)^{w+f}. \quad (3.15)$$

Смешанная схема:

$$F_n = P \left(1 + r/m\right)^w \times \left(1 + f \times r/m\right), \quad (3.16)$$

где k — количество лет;

m — количество начислений в году;

r — годовая ставка;

f — дробная часть подпериода.

Пример 8

Банк предоставил кредит для реализации бизнес-проекта в размере 200 тыс. руб. на 25 месяцев под 11 % годовых на условиях единовременного возврата основной суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются один раз в полгода по схеме сложных процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку?

Решение

Определим целое число подпериодов w :

$$w = \frac{\text{Срок, мес.}}{12/m} = \frac{25}{12/2} = 4,17 \approx 4, \quad (3.17)$$

где m — количество начислений в году.

Определим дробную часть подпериода f :

$$f = \frac{\text{Срок, мес.}}{12} \times m - w = \frac{25}{12} \times 2 - 4 = 0,17. \quad (3.18)$$

Рассчитаем возвращаемую сумму по схеме сложных процентов, используя выражение (3.15):

$$F_n = P \left(1 + r/m\right)^{w+f} = 200 \left(1 + 0,11/2\right)^{4+0,17} = 250 \text{ тыс. руб.} \quad (3.19)$$

Пример 9

При разработке бизнес-плана были определены следующие платежи и поступления по операционной деятельности (табл. 3.18).

Таблица 3.18

Доходы от операционной деятельности

Статья	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Поступления от операционной деятельности	40	140	150	150	160
Платежи от операционной деятельности	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	20	40	40	50	60

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 200 тыс. руб. на 25 месяцев под 14 % годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежемесячно по схеме сложных процентов. Кроме того, через 25 месяцев с момента старта проекта был взят еще один кредит в размере 100 тыс. руб. сроком на 14 месяцев по ставке 15 % годовых (проценты начисляются по схеме сложных процентов один раз в квартал; сумма долга и проценты перечисляются единовременно по завершению срока кредитного договора). На основании имеющейся информации необходимо составить план движения денежных средств и определить, будет ли в какой-либо период предприятие иметь дефицит денежных средств.

Решение

Определим суммы, которые необходимо вернуть банку, используя выражение (3.15):

$$F_{1-й} = 200 \times \left(1 + \frac{0,14}{12}\right)^{25} = 267,28 \text{ тыс. руб.}, \quad (3.20)$$

$$F_{2-й} = 100 \times \left(1 + \frac{0,15}{4}\right)^{4+0,67} = 118,74 \text{ тыс. руб.} \quad (3.21)$$

На основе имеющейся информации сформируем план движения денежных средств (табл. 3.19).

Таблица 3.19

План движения денежных средств

Статья	0	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
(+) Поступления от операционной деятельности	—	40	140	150	150	160
(-) Платежи от операционной деятельности	—	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	0	20	40	40	50	60
(+) Поступления заемного капитала	200	—	—	100	—	—
(-) Выплаты в погашение кредитов	—	—	—	200	100	—
(-) Выплаты процентов по кредитам	—	—	—	67,28	18,74	—
Денежный поток от финансовой деятельности	200	20	40	-127,28	-68,74	60
(+) Остаток на начало периода	—	200	220	260	132,72	63,98
Остаток на конец периода	200	220	260	132,72	63,98	123,98

Дефицита денежных средств ни в одном из периодов не наблюдается.

Различные виды финансовых контрактов могут предусматривать различные схемы начисления процентов. Как правило, в этих контрактах оговаривается годовая процентная ставка. Однако использование в процессе анализа значения годовой процентной ставки сопряжено с рядом проблем:

- годовая процентная ставка не отражает реальной эффективности сделки;
- годовая процентная ставка не может быть использована для сопоставления и сравнения различных финансовых контрактов.

Для обеспечения сравнительного анализа эффективности финансовых контрактов используют эффективную годовую процентную ставку r_e — показатель, универсальный для любой схемы начисления процентов:

$$r_e = \left(1 + \frac{r}{m}\right)^m - 1. \quad (3.22)$$

Эффективная ставка зависит от количества внутригодовых начислений, причем с ростом m она увеличивается. Кроме того, для каждой номинальной ставки можно найти соответствующую ей эффективную ставку. Эти две ставки совпадают лишь при $m = 1$. Именно ставка r_e является критерием эффективности финансовой сделки и может быть использована для пространственно-временных сопоставлений.

Пример 10

Предприниматель может получить кредит либо на условиях ежеквартального начисления процентов из расчета 20 % годовых, либо на условиях полугодового начисления процентов из расчета 25 % годовых. Какой вариант более предпочтителен?

Решение

Относительные расходы предпринимателя по обслуживанию кредита могут быть определены с помощью расчета эффективной годовой процентной ставки — чем она выше, тем больше уровень расходов.

По формуле расчета эффективной процентной ставки (3.22) определяем:

$$r_e = \left(1 + \frac{0,2}{4}\right)^4 - 1 = 0,216 \text{ (1-й вариант)}, \quad (3.23)$$

$$r_e = \left(1 + \frac{0,25}{2}\right)^2 - 1 = 0,266 \text{ (2-й вариант)}. \quad (3.24)$$

Таким образом, 1-й вариант является более предпочтительным для предпринимателя. Кроме того, необходимо отметить, что принятие решения не зависит от величины кредита, поскольку критерием является относительный показатель — эффективная ставка, а она (как следует из формулы) зависит лишь от номинальной ставки и количества начислений в год.

3.8.6. Оценка экономической эффективности проекта

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется различными показателями, определяющими соотношение затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности проекта. Инвестиционная привлекательность проекта связана с его способностью генерировать денежные потоки.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка затрат и результатов осуществляется в пределах расчетного периода срока жизни проекта.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются две группы методов.

1. *Статические методы.* Они не учитывают временную стоимость денег. К их числу относят простой срок окупаемости РВР (Payback Period) и бухгалтерскую норму доходности, коэффициент эффективности инвестиций ARR (Accounting Rate of Return).

2. *Динамические методы.* Они основаны на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть различную ценность денег во времени. К числу этих методов относятся дисконтированный срок окупаемости DBPB (Discounted Payback Period), чистая приведенная стоимость NPV (Net Present Value), внутренняя норма

доходности IRR (Internal Rate of Return) и индекс прибыльности PI (Profitability Index).

Рассмотрим эти методы подробнее.

Простой срок окупаемости. Данный метод позволяет определить, насколько быстро поступления от проекта покроют инвестиционные затраты на проект (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Схема определения срока окупаемости проекта

Простой срок окупаемости (период окупаемости) — это минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект, и предприниматель сможет вернуть первоначально авансированный капитал. Период окупаемости обычно измеряют в годах или месяцах.

Общая формула для расчета срока окупаемости инвестиций следующая:

$$PB = \min n, \quad (3.26)$$

при котором

$$\sum_{t=1}^N CF_t > I_0. \quad (3.26)$$

Пример 11

Пусть размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб., во второй — 41 тыс. руб., в третий — 43,75 тыс. руб., в четвертый — 48,25 тыс. руб. Необходимо определить период, по истечении которого инвестиции окупятся.

Решение

Сумма доходов за первый и второй год — 73 тыс. руб. Это меньше 115 тыс. руб. Сумма доходов за первый, второй и третий год — 116,75 тыс. руб. Это больше 115 тыс. руб.

Если предположить, что приток денежных средств происходит равномерно в течение всего периода, то можно вычислить остаток от третьего года:

$$1 - \frac{\sum_{i=1}^3 CF_i - I}{CF_3} = (1 - (116,75 - 115) / 43,75) = 0,96 \text{ года} \quad (3.27)$$

Таким образом, инвестиции окупятся за 2,96 года.

Бухгалтерская норма доходности (коэффициент эффективности инвестиций) ARR. Этот метод основан на расчете бухгалтерской нормы доходности как отношения среднегодовой прибыли (PN) к среднегодовому размеру инвестиций. Итоговый результат бухгалтерской нормы доходности выражается в процентах. Этот показатель характеризует влияние инвестиций на бухгалтерскую отчетность компании. Алгоритм расчета данного коэффициента относительно прост. Коэффициент эффективности инвестиций рассчитывается делением среднегодовой прибыли PN на среднюю величину инвестиций I . Средняя величина инвестиций находится делением исходной суммы капитальных вложений IC на два, если предполагается, что по истечении срока реализации анализируемого проекта все капитальные затраты будут списаны. Если допускается наличие остаточной или ликвидационной стоимости RV , то это должно быть также учтено. Таким образом, формула

расчета коэффициента эффективности инвестиций выглядит следующим образом:

$$ARR = \frac{PN}{1/2 \times (IC + RV)}. \quad (3.28)$$

Данный метод имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, он не учитывает временной составляющей денежных потоков. Во-вторых, он основан на расчете бухгалтерской прибыли, а не на расчете реальных денежных потоков.

Для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта требуется сопоставлять между собой разновременные денежные потоки. Чтобы обеспечить сопоставимость разновременных платежей и поступлений от внедрения проекта, необходимо привести их к одному определенному (базисному) периоду времени на основе дисконтирования денежного потока. Таким образом, *дисконтирование* — это процесс определения сегодняшней стоимости будущих платежей и поступлений, обратный начислению сложного процента.

Дисконтирование осуществляется путем умножения сумм денежных потоков на соответствующие коэффициенты дисконтирования. Коэффициент дисконтирования равен

$$(1+r)^{-t} = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3.29)$$

где r — ставка дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал;

t — номер шага расчета (номер периода), $t = 0, 1, 2, \dots, T$;

T — горизонт расчета (срок жизни проекта).

Дисконтированный срок окупаемости DPBP (Discounted Payback Period), в отличие от простого срока окупаемости, учитывает разную ценность денег во времени. Метод основан на расчете периода времени, в течение которого первоначально

вложенный капитал может быть погашен с заданной нормой доходности:

$$DPBP = \min n, \quad (3.30)$$

при котором
$$\sum_{t=1}^N CF_t \times \frac{1}{(1+r)^t} > I_0. \quad (3.31)$$

Пример 12

Пусть размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 14 % годовых. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год равен 0,877. С учетом дисконтирования доходы от инвестиций в первый год — 28,07, во второй — 41 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,769. Сумма с учетом дисконтирования — 31,55 тыс. руб. В третий год — 43,75 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,675. Сумма с учетом дисконтирования — 29,53. В четвертый год — 48,25 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,592. Сумма с учетом дисконтирования — 28,564 тыс. руб. Определить период, по истечении которого инвестиции окупятся.

Решение

Сумма доходов за первый и второй год — 59,62 тыс. руб. Это меньше 115 тыс. руб. Сумма доходов за первый, второй и третий год — 89,15 тыс. руб. Это меньше 115 тыс. руб. Сумма доходов за первый, второй, третий и четвертый год — 117,71. Это больше 115 тыс. руб. Если предположить, что приток денежных средств происходит равномерно в течение всего периода, то можно вычислить остаток от четвертого года:

$$1 - \frac{\sum_{t=1}^4 CF_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - I}{CF_3 \times \frac{1}{(1+r)^t}} = (1 - (117,715 - 115) / 28,56) = 0,9 \text{ года.} \quad (3.32)$$

Таким образом, инвестиции окупятся за 3,9 года.

Чистая приведенная стоимость (NPV) характеризует абсолютный результат проекта. Она определяется как разность между приведенной стоимостью потока будущих поступлений

(результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода. Поскольку денежный поток проекта (будущие поступления и выплаты) распределен во времени, он дисконтируется:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (3.33)$$

где CF_t — денежный поток в t -период (определяется как разница между доходами и затратами);

r — ставка дисконтирования;

I_t — инвестиции в период времени t ;

T — горизонт расчета (срок жизни проекта).

Положительное значение NPV означает, что проект является эффективным, его рентабельность превышает заранее выбранный норматив (ставку дисконтирования), и он может рассматриваться как перспективный. Чем выше NPV , тем эффективнее проект.

Отрицательное значение NPV свидетельствует о том, что проект не является эффективным, будущие доходы не покрывают затрат, и такой проект не может рассматриваться как перспективный. В случае расчета и оценивания NPV по нескольким проектам предпочтительным является тот, который при прочих равных условиях будет иметь большее значение NPV .

Пример 13

Возьмем условия примера 12. Необходимо определить чистую приведенную стоимость (NPV).

Решение

Используя выражение (3.33) рассчитаем значение NPV :

$$\begin{aligned} NPV &= \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{32}{(1+0,14)} + \frac{41}{(1+0,14)^2} + \\ &+ \frac{43,75}{(1+0,14)^3} + \frac{48,25}{(1+0,14)^4} = 2,71 \text{ тыс. руб.} \end{aligned} \quad (3.34)$$

Таким образом, NPV равно 2,71 тыс. руб., и это означает, что инвестор получит от проекта:

- полное возмещение инвестиционных затрат (115 тыс. руб.);
- 14 % годовых по начисленным процентам;
- 2,71 тыс. руб. чистой приведенной стоимости.

Достоинство этого метода — аддитивность показателя (то есть NPV различных проектов можно суммировать). Тем самым, мы можем использовать этот критерий при анализе оптимальности инвестиционного портфеля проектов. Недостаток метода заключается в том, что показатель NPV является абсолютным, а потому при сравнении проектов между собой отдается предпочтение более крупным проектам с меньшей доходностью.

Внутренняя норма доходности (IRR) рассчитывается нахождением коэффициента дисконтирования $r_{\text{вн}}$, при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока инвестиций. IRR — это та норма доходности, при которой $NPV = 0$. При этом период дисконтирования проекта должен быть привязан к сроку жизни проекта:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0. \quad (3.35)$$

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что он демонстрирует ожидаемую норму доходности (рентабельность инвестиций) или максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект. IRR должен быть выше средневзвешенной цены инвестиционных ресурсов:

$$IRR > CC \quad (3.36)$$

Если это условие выдерживается, инвестор может принять проект, в противном случае он должен быть отклонен.

Достоинства показателя «внутренняя норма доходности» (IRR) состоят в том, что кроме определения уровня рентабельности инвестиции, он дает возможность сравнить проекты разного масштаба и различной длительности.

Одним из недостатков *IRR* является то, что точно этот показатель может быть рассчитан с помощью программных средств либо с использованием специальных финансовых таблиц. Но для того, чтобы оценить *IRR* в первом приближении, можно использовать метод последовательного приближения (метод подбора). Также можно определить *IRR* средствами *Excel*, используя функцию ЧИСТВНДОХ (Значения; Даты). В качестве значений указываем денежные потоки, причем если заносим в таблицу инвестиции, то денежный поток отрицательный, если поступления, то положительный. В качестве дат указываем даты поступлений или платежей.

Пример 14

Возьмем условия примера 12. Необходимо определить внутреннюю норму доходности (*IRR*), используя *Excel*.

Решение

Занесем значения в таблицу *Excel* и, используя функцию ЧИСТВНДОХ (Значения; Даты), получим значение *IRR*, равное 15 % (табл. 3.20).

Таблица 3.20

Расчет *IRR* в *Excel* (шаблон)

<i>IRR</i>	Денежный поток	Период	Дата
15 %	-115 000	0	01.01.2011
	32 000	1	01.01.2012
	41 000	2	01.01.2013
	43 750	3	01.01.2014
	48 250	4	01.01.2015

Проект считается приемлемым, если значение *IRR* не ниже требуемой нормы доходности, которая определяется инвестором или инвестиционной политикой компании. В нашем случае $IRR = 15\%$, что больше ставки дисконтирования в 14 %.

Итак, *IRR* отражает ожидаемую доходность проекта, а следовательно, и максимальную стоимость ресурсов, привлекаемых для

его реализации. Он может рассматриваться как привлекательный, если значение IRR равно или превышает требуемую инвестором норму дохода на капитал. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны.

При оценке и сравнении альтернативных проектов с одинаковыми суммами инвестиций предпочтительным является тот, который имеет большую IRR .

Достоинства показателя IRR — доступность интерпретации, отсутствие необходимости задавать ставку дисконтирования. Недостаток — относительная сложность расчетов.

Индекс прибыльности (PI) рассчитывается как отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект, включая первоначальные инвестиции. Данный показатель отражает уровень доходов на единицу затрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}}. \quad (3.37)$$

Если $PI > 1$, то проект следует принять; если $PI < 1$, проект следует отклонить; если $PI = 1$, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Достоинство метода — простая интерпретация показателя индекса прибыльности.

Пример 15

Используя данные и расчеты, представленные в примерах 12 и 13, необходимо определить PI .

Решение

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} = \frac{117,71}{115} = 1,024. \quad (3.38)$$

$PI > 1$. Проект следует принять.

При сравнении рассмотренных показателей эффективности возникает вопрос, какой из них лучше. Ответ сводится к выбору между чистой приведенной стоимостью (NPV) и внутренней нормой доходности (IRR). Индекс прибыльности PI является отражением чистой приведенной стоимости, а период окупаемости имеет слишком много недостатков и не может использоваться в качестве единственного критерия выбора проекта.

Тем не менее, ни один из рассмотренных показателей, взятый сам по себе, не является достаточным для выработки решения и принятия проекта. Кроме того, при принятии решения следует также учитывать такие факторы, которые имеют лишь качественное описание и не поддаются оцифровке.

3.8.7. Финансовые показатели проекта

Помимо оценки эффективности проекта, при разработке бизнес-плана рекомендуется проводить финансовый анализ. В случае, если бизнес-план реализуется на уже действующем предприятии, финансовый анализ проводят на момент начала выполнения проекта и по итогам первого года. При этом финансовые показатели должны демонстрировать положительную динамику. В случае, если для реализации бизнес-плана создается новое предприятие, финансовый анализ проводится по итогам первого года его функционирования.

К числу важнейших характеристик финансового состояния предприятия относятся ликвидность (платежеспособность), финансовая устойчивость, оборачиваемость и рентабельность.

Показатели ликвидности. Ликвидность характеризует способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства (текущие пассивы) за счет ликвидной части активов.

Краткосрочные обязательства (текущие пассивы) — это те задолженности предприятия, которые нужно погасить в течение одного года (счета, подлежащие оплате). Ликвидность актива отражает его способность трансформироваться в денежные средства. Платежеспособность предприятия отражает наличие у него денежных средств и их эквивалентов, достаточных для

расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Рассмотрим основные показатели ликвидности и платежеспособности предприятия (табл. 3.21).

Таблица 3.21

Показатели ликвидности

Показатель ликвидности	Формула расчета	Рекомендуемое значение показателя
Коэффициент покрытия (общей ликвидности)	Текущие активы / текущие пассивы	2–3 (1–2)
Коэффициент быстрой ликвидности	(Текущие активы — запасы) / текущие пассивы	1
Коэффициент мгновенной ликвидности	(Денежные средства + ценные бумаги) / текущие пассивы	> 0,1–0,2
Собственные оборотные средства	Текущие активы — текущие пассивы	> 0
Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / текущие активы	> 0,1
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	Собственные оборотные средства / запасы	0,1

Показатели финансовой устойчивости. С их помощью определяют степень риска, связанного со способом формирования структуры собственных и заемных средств, используемых для финансирования активов фирмы (табл. 3.22).

Показатели оборачиваемости относят к показателям деловой активности предприятия. Финансовое положение предприятия находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в денежные средства. Отдельные виды активов предприятия имеют различную скорость оборота. Длительное нахождение средств в обороте

определяется совокупным влиянием ряда разнонаправленных факторов внешнего и внутреннего характера. К числу первых следует отнести сферу деятельности предприятия, вид отрасли, масштабы предприятия и ряд других. Не меньшее воздействие на оборачиваемость активов предприятия оказывает экономическая ситуация в стране.

Таблица 3.22

Показатели финансовой устойчивости

Показатель финансовой устойчивости	Формула расчета	Рекомендуемое значение
Коэффициент долговой нагрузки	Кредитная задолженность / (собственный капитал + кредитная задолженность)	$\geq 0,5$
Коэффициент финансовой автономии	Собственный капитал / (собственный капитал + кредитная задолженность)	$\leq 0,5$
Соотношение заемных и собственных средств	Собственный капитал / заемные средства	10 % и менее
Коэффициент покрытия процентных платежей	Прибыль операционная / процентные платежи	> 1
Финансовый риск	Прибыль операционная / (прибыль операционная + процентные платежи)	1–2 (допустимый риск); 2–3 (повышенный риск); 3–4 (высокий риск); > 1 или < 4 — катастрофический риск

В то же время следует подчеркнуть, что период нахождения средств в обороте в значительной степени определяется внутренними условиями деятельности предприятия, и в первую очередь эффективностью стратегии управления его активами. В зависимости от применения ценовой политики и сформированной структуры активов предприятие имеет большую или меньшую свободу воздействия на длительность оборота своих средств (табл. 3.23).

Показатели оборачиваемости

Показатель оборачиваемости	Формула расчета	Примечания
Оборачиваемость активов (ресурсоотдача)	Выручка / активы	—
Оборачиваемость основных средств	Выручка / основные средства	—
Оборачиваемость оборотных средств	Выручка от продаж / оборотные средства	—
Оборачиваемость запасов	Себестоимость реализованной продукции / запасы	—
Оборачиваемость запасов (дни)	$365 / (СС \text{ реализованной продукции} / \text{запасы})$	—
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка / дебиторская задолженность	—
Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)	$365 / (\text{выручка} / \text{дебиторская задолженность})$	—
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Расходы за период / текущие и долгосрочные обязательства	—
Оборачиваемость кредиторской задолженности (дни)	$365 / (\text{расходы} / \text{текущие и долгосрочные обязательства})$	—
Относительное кредитное расхождение	Средний срок дебиторской задолженности / средний срок кредиторской задолженности	—
Абсолютное кредитное расхождение	Средний срок дебиторской задолженности — средний срок кредиторской задолженности	—
Операционный цикл	Период оборота дебиторской задолженности + период оборота запасов	—
Финансовый цикл	Период оборота запасов и готовой продукции + период оборота дебиторской задолженности — период оборота кредиторской задолженности	Отрицательное значение финансового цикла говорит о том, что фирма живет за счет полученных авансов («в долг»)
Оборачиваемость собственного капитала	Выручка / собственный капитал	—

Показатели рентабельности. Так же как и показатели оборачиваемости, коэффициенты рентабельности относят к показателям деловой активности. *Рентабельность* комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов (табл. 3.24).

Таблица 3.24

Показатели рентабельности

Показатель рентабельности	Формула расчета
Удельная валовая прибыль	Валовая прибыль / выручка от реализации
Удельная операционная прибыль	Операционная прибыль / выручка
Удельная чистая прибыль	Чистая прибыль / выручка
Рентабельность основной деятельности (валовая)	Валовая прибыль / затраты
Рентабельность основной деятельности (операционная)	Операционная прибыль / затраты
Рентабельность основной деятельности (чистая)	Чистая прибыль / затраты
Деловой риск (операционный леверидж), Lop	Валовая прибыль / операционная прибыль = (постоянные затраты + операционная прибыль) / операционная прибыль
Запас финансовой прочности	$1/Lop \cdot 100 \%$
Точка безубыточности	$(1-3ФП) \cdot \text{выручка}$

3.9. Анализ рисков

Бизнес немыслим без риска, и поэтому любое планирование развития бизнеса должно включать в себя анализ рисков, связанных с реализацией бизнес-проекта.

Цель раздела «Анализ рисков» состоит в том, чтобы идентифицировать возможные риски, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом, а также предусмотреть мероприятия по реагированию на риски (уклонение, снижение, передача). Кроме того, данный раздел должен предоставить

инвесторам информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в проекте.

3.9.1. Идентификация рисков

Процесс идентификации рисков — это поиск рисков. В его результате необходимо найти ответы на вопросы, что может пойти не так, не по плану, что может причинить ущерб, с какими основными видами риска и наиболее опасными ситуациями связан бизнес, какова степень опасности каждого риска, насколько велики могут быть потери и т. д.

Всем множеством рисков управлять невозможно. Поэтому основное предназначение качественного анализа рисков — это их группировка, расстановка приоритетов. В научной литературе, посвященной вопросам риск-менеджмента, сложилось значительное количество подходов, рассматривающих риски в разрезе их природы возникновения, периода проявления и т. д. Ниже приведены основные классы рисков (табл. 3.25).

Таблица 3.25

Классификация рисков

Классификационный признак	Классификационные группировки
Природа возникновения риска	Объективные риски — риски, которые связаны с действительными процессами в жизни, оценка которых не зависит от оценивающего его субъекта, а также от сложившейся в данный момент времени конъюнктуры
	Субъективные риски — риски, оценка которых зависит от представлений субъекта, занимающегося его оценкой, а также от конъюнктурных интересов конкретного момента времени
	Мнимые риски — факторы, влияющие на представление субъекта о риске, которые не имеют реальной основы
Период проявления риска	Краткосрочный риск — риск, результаты которого проявляются через короткий промежуток времени. Как правило, он связан с решением повседневных вопросов
	Долгосрочный риск — риск, последствия которого значительно отдалены во времени от момента принятия решения. Он связан с решением стратегических вопросов

Классификационный признак	Классификационные группировки
Изменяемость риска во времени	Статический риск — риск, величина которого практически не изменяется со временем, например, угроза стихийных бедствий (пожары, наводнения и т. п.); возможные потери вследствие неблагоприятного изменения законодательства; возможные потери вследствие небрежности; возможные потери вследствие смерти ключевых работников предприятия или собственников; потери вследствие мошенничества
	Динамический риск — риск, величина которого изменяется с течением времени. Например, изменение потребностей потребителей, новые достижения в технологиях производства и управления
Риск на этапе решения проблемы	Риск неверного целеполагания — риск, возникающий в результате неверно выбранной цели или неверно выбранного средства достижения цели
	Риск принятия неверного решения — риск, возникающий в результате неполноты или недостаточности информации, а также субъективности восприятия информации лицом, принимающим решение
	Риск неверного выполнения решения — риск, связанный с нарушением исполнения процессов, необходимых для выполнения решения
	Риск неверной оценки качества реализации решения — риск, возникающий в результате отсутствия формализованных критериев оценки, а также субъективности восприятия информации лицом, производящим оценку
Масштаб объекта риска	Индивидуальный риск — риск, возникающий на уровне функционирования отдельной конкретной выделенной системы (например, человеческий индивидуум)
	Риск на уровне предприятия (фирменный риск) — риск, возникающий на уровне организации, то есть на уровне совокупности единичных интеллектуальных систем и технических устройств при осуществлении целенаправленной деятельности
	Государственный риск — риск, возникающий на государственном уровне, то есть на уровне совокупности организаций и индивидуумов, объединённых единой политической системой и, как правило, географическим местом расположения
	Межгосударственный риск — риск, возникающий на межгосударственном уровне, то есть на уровне совокупности субъектов государственного уровня

Классификационный признак	Классификационные группировки
Сфера возникновения риска	Внешний риск — риск, который непосредственно не связан с деятельностью предприятия или его контактной аудиторией (социальные группы, юридические, физические лица, которые проявляют потенциальный и/или реальный интерес к деятельности данного предприятия). На уровень внешних рисков влияют такие факторы, как политика, экономика, демография, география и т. д.
	Внутренний риск — риск, обусловленный деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией. На уровень внутренних рисков влияет качество менеджмента предприятия, техническое оснащение, производственные технологии и т. д.
Возможность страхования риска	Страховый риск — риск, по которому можно возместить ущерб, полученный в результате возникновения событий риска. На случай наступления ряда данных событий можно застраховаться по договору, предусматривающему обязанности страховщика по полной или частичной компенсации потерь доходов (дополнительных расходов), вызванных такими обстоятельствами как неисполнение договорных обязательств контрагентом застрахованного лица, являющегося кредитором по сделке, понесенные непредвиденные расходы, остановка производства в результате оговоренных событий и т. д.
	Нестраховый риск — риск, по которому невозможно возместить ущерб, полученный в результате возникновения событий риска. Нестраховые риски не берутся страховать страховые компании. Но именно нестраховые риски являются потенциальным источником дополнительных возможностей
Риски предпринимательской деятельности	Финансовый риск — риск неадекватного управления структурой капитала
	Кредитный риск — риск потери денежных средств в результате невозврата суммы кредита или процентов по нему
	Валютный риск — риск потери денежных средств вследствие изменения курсов валют
	Процентный риск — риск потери денежных средств вследствие повышения процентов по привлекаемым источникам над процентами по размещаемым средствам
Юридический риск — риск возникновения убытков вследствие предъявления исков к хозяйствующему субъекту, непризнанию юридической силы документов, признании сделок недействительными и т. п.	

Классификационный признак	Классификационные группировки
	Производственный риск — риск неадекватного использования материальных и трудовых ресурсов, времени, технологий и т. п.
	Коммерческий (маркетинговый) риск — риск, который связан со следующими факторами: неопределенность в месте продажи и цене, достаточной для дальнейших инвестиций; временной разрыв между производством и реализацией продукции; невозможность точного определения размеров и времени рыночных изменений (спрос и т. п.)
	Инвестиционный (портфельный) риск — риск вероятности убытков по произведённым инвестициям
	Страховой риск — риск наступления страхового события, которое приводит к убыткам, вызванным неэффективной страховой деятельностью
	Инновационный риск — неизбежный риск, который связан с финансированием вложений в научно-исследовательские работы
Возможность диверсификации	Систематический риск — риск, обусловленный действием многообразных, общих для всех хозяйствующих субъектов факторов (инфляция, война, изменение денежной политики, изменение налоговых и таможенных ставок и т. д.)
	Специфический (несистематический) риск — риск, обусловленный действием факторов, которые полностью зависят от деятельности самого хозяйствующего субъекта (неэффективный менеджмент, снижение качества товаров и т. д.)
Уровень риска (размер возможного ущерба)	Минимальный риск — риск, в результате проявления которого размер возможного ущерба минимален
	Средний риск — риск, в результате проявления которого возможен средний ущерб
	Большой риск — риск, в результате проявления которого возможен большой ущерб
	Катастрофический риск — риск, в результате проявления которого размер возможного ущерба катастрофический
Время проявления отрицательных последствий	Импульсивный риск — последствия рискологического события проявляются сразу
	Кумулятивный риск — последствия рискологического события проявляются не сразу, а по прошествии времени

Бизнес-проекты различны по своей специфике, и поэтому перед началом проведения идентификации рисков и их группировки необходимо определить используемые в ходе анализа классификационные признаки, наиболее актуальные и целесообразные для данного конкретного проекта.

3.9.2. Качественный и количественный анализ рисков

Качественный анализ рисков включает в себя расстановку приоритетов для идентифицированных рисков, результаты которой используются впоследствии, например, в ходе количественного анализа рисков или планирования реагирования на риски. Организации могут существенно повысить эффективность исполнения проекта, сосредоточив усилия на рисках, обладающих наивысшим приоритетом. При качественном анализе рисков приоритеты идентифицированных рисков определяются на основании вероятности их возникновения, а также их влияния на достижение целей проекта в случае возникновения этих рисков. Одним из методов качественного анализа рисков является матрица вероятности и последствий, которая содержит комбинации вероятности и воздействия, при помощи которых рискам присваивается определенный ранг: низкий, средний или высший приоритет. В зависимости от предпочтений организации матрица может содержать описательные термины или цифровые обозначения. Организация должна определить, какие комбинации вероятности и воздействия соответствуют высокому риску («красная зона»), среднему риску («желтая зона») или малому риску («зеленая зона»).

Качественный анализ рисков служит основой для проведения количественного анализа рисков.

Количественный анализ рисков — это количественная оценка потенциального воздействия идентифицированных рисков на общие цели бизнес-проекта.

Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа рисков были квалифицированы как потенциально или существенным образом влияющие на выполнение бизнес-проекта. В ходе этого процесса

могут быть использованы такие классические методы, как анализ чувствительности, сценарный анализ, моделирование Монте-Карло и другие¹⁸.

Поскольку бизнес-планирование предпринимательских проектов осуществляется в расплывчатых условиях (мы не можем точно определить объем продаж, сумму затрат, объем необходимых инвестиций и пр.), для количественной оценки рисков рекомендуется использовать нечетко-множественный подход¹⁹. Наряду с ними также можно использовать метод простейшей оценки риска инвестиционного проекта в расплывчатых условиях, предложенный А. О. Недосекиным²⁰.

В предпринимательских проектах неопределенность исходных данных зачастую такова, что мы можем дать только интервально-симметричные оценки (например, минимум продаж — 5 млн руб., максимум продаж — 10 млн руб., среднее — $(5 + 10) / 2 = 7,5$ млн руб.). Особенно характерна такая ситуация для эскизных предпринимательских и инновационных бизнес-проектов (описание бизнес-идеи), когда исходные данные максимально неопределенны.

Поэтому интервально-симметричные расплывчатые параметры можно характеризовать уже не тремя, а двумя действительными числами: средним значением параметра и разбросом от среднего.

Если все параметры бизнес-плана интервально-симметричные (например, нам известны NPV_{\max} — максимально возможная чистая приведенная стоимость, NPV_{\min} — минимально возможная чистая приведенная стоимость), то можно привести результирующий показатель эффективности бизнес-плана — чистую приведенную стоимость проекта (NPV) — к интервально-симметричному

¹⁸ Шкурко В. Е. Управление рисками проектов : [учеб. пособие] / науч. ред. А. В. Гребенкин. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. 184 с.

¹⁹ Там же. С. 109–154.

²⁰ См.: Недосекин А. О., Воронов К. И. Новый показатель оценки риска инвестиций // aup.ru : административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/articles/investment/4.htm> (дата обращения: 01.10.2015)

виду, пренебрегая погрешностью, вносимой несимметричностью размытого фактора дисконтирования:

$$NPV = NPV_{av} \pm \Delta, \quad (3.39)$$

где NPV — чистая приведенная стоимость проекта,
 NPV_{av} — среднеожидаемое значение NPV:

$$NPV_{av} = (NPV_{max} + NPV_{min}) / 2. \quad (3.40)$$

Δ — разброс NPV от среднего:

$$\Delta = NPV_{av} - NPV_{min} = NPV_{max} - NPV_{av}. \quad (3.41)$$

А. О. Недосекин предлагает ввести коэффициент устойчивости бизнес-плана²¹:

$$\lambda = NPV_{av} / \Delta. \quad (3.42)$$

Чем выше коэффициент устойчивости бизнес-плана, тем надежнее принимаемое инвестиционное решение. В предпринимательских проектах всегда существуют сценарии неблагоприятного развития событий, когда

$$NPV_{min} = NPV_{av} - \Delta < 0; \Rightarrow \lambda < 1. \quad (3.43)$$

Таким образом, оценка риска предпринимательского проекта осуществляется при исходном допущении об устойчивости проекта в пределах $0 < \lambda < 1$, и риск проекта (RE) можно оценить с использованием следующего выражения:

$$RE = \frac{\Delta - NPV_{av}}{2\Delta} + \frac{NPV_{av}}{2\Delta} \ln \frac{NPV_{av}}{\Delta} = \frac{1}{2} + \frac{\lambda}{2} (\ln \lambda - 1). \quad (3.44)$$

Для классификации риск-статуса проекта следует воспользоваться имеющимися данными (табл. 3.26).

²¹ Недосекин А. О. Бизнес-планирование в расплывчатых условиях // penude.ru. URL: <http://nenuda.ru/бизнес-планирование-в-расплывчатых-условиях-недосекин-алек.html> (дата обращения: 01.10.2015).

Определение риск-статуса проекта²²

Значение λ	Уровень риска проекта	Риск-статус проекта
0,44–1	< 10 %	Приемлемый риск
0,25–0,44	10–20 %	Пограничный риск
0–0,25	> 20 %	Неприемлемый риск

Пример 3.16

По результатам анализа бизнес-плана получена треугольная интервально-симметричная оценка NPV = (–40, 40, 120) тыс. руб., то есть NPV = 40 ± 80 тыс. евро. Определить риск-статус проекта.

Решение

Определим коэффициент устойчивости бизнес-плана (используем выражение (3.42)) : $\lambda = 40/(120 - 40) = 0,5 > 0,44$ (табл. 3.26).

Полученное значение коэффициента устойчивости свидетельствует о том, что риск проекта приемлемый, что подтверждается расчетами с использованием выражения (3.44):

$$RE = 1/2 + 0,5/2 (\ln 0,5 - 1) = + 7,7 \%$$

²² Там же.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАЧИ

1. Что включает в себя общее описание компании?
2. Что необходимо отразить в бизнес-плане по результатам анализа отрасли?
3. Что включает в себя описание продуктов и услуг?
4. Дайте характеристику работ и раскройте основные требования, возникающие при описании рынка и его целевых сегментов. Каковы правила эффективной сегментации?
5. Как можно определить спрос на продукты и услуги?
6. Что включает в себя анализ конкурентов?
7. Раскройте суть процедуры формирования плана продаж.
8. Охарактеризуйте основные аспекты стратегии маркетинга.
9. В чем суть товарной политики, являющейся элементом комплекса маркетинга бизнес-плана?
10. Раскройте суть политики ценообразования как элемента комплекса маркетинга бизнес-плана.
11. Дайте характеристику сбытовой политики.
12. Политика продвижения товара как элемент комплекса маркетинга бизнес-плана.
13. Маркетинговая программа и бюджет маркетинга.
14. Местоположение предприятия, критерии выбора местоположения для различных видов деятельности.
15. Производственный процесс и его обеспечение.
16. Инвестиционные затраты: характеристика и основные инструменты оценки.
17. Производственные затраты: характеристика и основные инструменты оценки.
18. Операционные конкурентные преимущества.
19. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании.
20. Кадровая политика и развитие персонала.
21. Расчет заработной платы административно-управленческого персонала. Определение управленческих расходов.
22. Построение календарного плана работ по реализации проекта.
23. Базовые предположения, принципы и подходы к разработке финансового плана.

24. План прибылей и убытков, план денежных потоков, прогнозный баланс: формат и технология составления документов.
25. Инвестиционный план и финансирование проекта. Составление кредитного плана.
26. Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-проектов: статические и динамические методы оценки.
27. Виды и факторы риска. Качественный и количественный анализ риска.
28. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Анализ чувствительности.
29. Методы снижения риска. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь.
30. Организация системы управления изменениями в ходе подготовки и реализации бизнес-планов.
31. Основные аспекты теории возможностей. Потенциал бизнес-проекта как один из возможных критериев выбора варианта разработки и реализации бизнес-плана.
32. Требуется проанализировать проект со следующими характеристиками: первоначальные инвестиции составили 200 тыс. руб., инвестиции по окончании первого года проекта — 100 тыс. руб., денежные потоки за четыре года составили соответственно 40, 100, 100, 30 тыс. руб. Размер процентной ставки — 15 %. Является ли проект приемлемым для реализации?
33. Банк предоставил кредит для реализации бизнес-проекта в размере 150 тыс. руб. на 30 месяцев под 13 % годовых на условиях единовременного возврата основной суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежеквартально по схеме сложных процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку?
34. При разработке бизнес-плана были определены следующие платежи и поступления по операционной деятельности:

Статья	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Поступления от операционной деятельности	50	150	200	300	300
Платежи от операционной деятельности	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	30	50	90	200	200

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 500 тыс. руб. на 23 месяцев под 14 % годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются раз в полгода по схеме сложных процентов. Кроме того, через 25 месяцев с момента старта проекта был взят еще один кредит в размере 100 тыс. руб. сроком на 14 месяцев по ставке 15 % годовых (проценты начисляются по схеме сложных процентов один раз в квартал; сумма долга и проценты перечисляются единовременно по завершению срока кредитного договора). На основании имеющейся информации составить план движения денежных средств.

Статья	0	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
(+) Поступления от операционной деятельности						
(-) Платежи от операционной деятельности						
Денежный поток от операционной деятельности						
(+) Поступления заемного капитала						
(-) Выплаты в погашение кредитов						
(-) Выплаты процентов по кредитам						
Денежный поток от финансовой деятельности						
(+) Остаток на начало периода						
Остаток на конец периода						

Определить, будет ли в каком-либо периоде предприятие иметь дефицит денежных средств.

35. Используя методы сценариев, рассчитать NPV по трем сценариям:
Оптимальный. Цена реализации товара в первый, второй и третий год составляет 120 руб. Объем продаж за первый, второй и третий годы соответственно равен 300, 900 и 1300 штук. Инвестиции в проект были осуществлены до начала проекта и составили 90 тыс. руб. Переменные затраты в каждом периоде равны 50 % от объема продаж в стоимостном выражении. Постоянные затраты в каждый период составляют 10 тыс. руб. Ставка дисконта — 11 %.

Наихудший. Цена реализации 119 руб., объем продаж (по трем годам) — 290 шт., 890 шт., 1290 шт. Первоначальные инвестиции — 95 тыс. рублей. Ставка дисконта — 11,2 %. Переменные затраты — 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) — 10,5 тыс. руб.

Наилучший. Цена реализации 121 руб., объем продаж (по трем годам) — 310 шт., 990 шт., 1310 шт. Первоначальные инвестиции — 85 тыс. руб. Ставка дисконта — 10,8 %. Переменные затраты — 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) — 9,5 тыс. руб.

Учитывая, что вероятности реализации сценариев составляют 80, 5 и 15 % соответственно, определить среднее значение NPV, математическое ожидание, дисперсию, стандартное отклонение и коэффициент вариации (относительная мера риска). Сделать выводы о степени риска данного проекта.

36. Пусть прогнозный баланс и план прибылей и убытков за два года реализации проекта имеют следующие значения:

Прогнозный баланс

Активы	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.	Пассивы	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.
Денежные средства	100	120	Краткосрочная кредиторская задолженность	300	520
Ценные бумаги	12	12	Долгосрочная кредиторская задолженность	22	25
Краткосрочная дебиторская задолженность	40	20	Уставной капитал	205	95,84
Запасы	150	200	Нераспределенная прибыль	285	202,16
Долгосрочная дебиторская задолженность	10	11	—	—	—
Внеоборотные активы (с учетом амортизации)	500	480	—	—	—
<i>Итого</i>	812	843	<i>Итого</i>	812	843

План прибылей и убытков

Статья	1-й год, млн руб.	2-й год, млн руб.
Выручка (без НДС и акцизов)	1205	1300
Переменные издержки	800	1000
Валовая прибыль	405	300
Постоянные затраты	10	13
Амортизация	20	20
Проценты по кредитам	1	1,5
Операционная прибыль	374	265,5
Внереализационные доходы	1	1
Внереализационные расходы	0	0,5
Прибыль до выплаты налога	375	266
Налог на прибыль	90	63,84
Чистая прибыль	285	202,16

Определить показатели ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, рентабельности и сделать вывод об изменении финансового состояния предприятия.

37. По результатам мозгового штурма были определены следующие диапазоны параметров инновационного проекта:

- длительность проекта составит 3 года;
- ставка дисконтирования — от 15 до 16 %;
- выручка в первый год — от 0 до 100 тыс. руб.; во второй год — от 100 до 200 тыс. руб.; в третий год — от 200 до 500 тыс. руб.;
- затраты в каждом периоде составят от 70 до 100 тыс. руб.;
- требуемый объем инвестиций — от 50 до 200 тыс. руб.

Определить риск проекта на основе коэффициента устойчивости проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Абрамс Р.* Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. М., 2014.
- Акофф Р.* Планирование будущего корпораций / Р. Акофф. М., 2002.
- Аналоуи Ф.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. М., 2005.
- Ансофф И.* Стратегический менеджмент / И. Ансофф. СПб., 2011.
- Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. М., 1989.
- Безбородова И. В.* Применение метода постоянного улучшения на основе цикла PDCA / И. В. Безбородова // Изв. Самар. науч. центра Рос. академии наук. Т. 12. 2010. № 4 (4). С. 852–860.
- Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова и И. С. Ляпунова. М., 2009.
- Ван Хорн Дж.* Основы управления финансами / Дж. Ван Хорн. М., 1996.
- Горемыкин В. А.* Энциклопедия бизнес-планов : Методика разработки : 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин. М., 2009.
- Друкер П.* Бизнес и инновации / Друкер П. М., 2007.
- Дуг ДеКарло.* eXtreme Project Management / ДеКарло Дуг. М., 2005.
- Залман У.* Бизнес-план, который убедит инвестора / У. Залман // Harvard Business Rev. 2004. Ноябрь. С. 82.
- Зигель Э.* Пособие Ernst & Young по составлению бизнес-плана / Э. Зигель. М., 2001.
- Зудбинова Т. Ю.* Бизнес-планирование: лучший способ предотвратить ошибки / Т. Ю. Зудбинова. М., 2014.
- Ковалев В. В.* Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. М., 2000.
- Коллинз Дж.* Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию / Дж. Коллинз. М., 2006.

- Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб., 2012.
- Кристенсен К. М.* Дилемма инноватора : Как из-за новых технологий погибают сильные компании / К. М. Кристенсен. М., 2015.
- Кристенсен К. М.* Решение проблемы инноваций в бизнесе : Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К. М. Кристенсен, М. Е. Рейнор. М., 2004.
- Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. СПб., 2004.
- Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг : Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. СПб., 1996.
- Меррил П.* Поколение инноваций. Как создать инновационный процесс и инновационную культуру / П. Меррил ; пер. с англ. Ю. В. Сырбу. М., 2009.
- Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. 2-я ред. / В. В. Косов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров и др. М., 2000.
- Минцберг Г.* Стратегическое сафари : Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. М., 2013. (Сер. «Сколково»).
- Орлова Е. А.* Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. А. Орлова. М., 2013.
- Пейли Н.* Успешный бизнес-план : От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли. М., 2007.
- Петухова С. В.* Бизнес-планирование : Как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. М., 2014.
- Попадюк Т.* Бизнес-планирование / Т. Попадюк, В. Горфинкель. М., 2013.
- Попов В. М.* Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, А. А. Касаткин. 2-е изд. М., 2004.
- Попов С. А.* Стратегический менеджмент : Видение — важнее, чем знание : учеб. пособие / С. А. Попов. М., 2003. 352 с.
- Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. М., 2006.

- Стратегический разрыв : Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. М., 2004.
- Стрекалова Н. Д.* Бизнес-планирование : учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова. СПб., 2013.
- Стрекалова Н. Д.* Управление персоналом : учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова, Г. К. Копейкин. СПб., 2004.
- Стутели Р.* Бизнес-план. 2-е изд. / Р. Стутели. СПб. ; М., 2003.
- Шкурко В. Е.* Управление рисками проектов : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко ; [науч. ред. А. В. Гребенкин]. Екатеринбург, 2014.
- Kuratko D. F.* Entrepreneurship: a contemporary approach / D. F. Kuratko, R. M. Hodgetts. The Dryden press, 1995.

Учебное издание

Шкурко Валентина Евгеньевна
Никитина Наталья Юрьевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *Е. В. Березина*
Корректор *Е. В. Березина*
Компьютерная верстка *Н. Ю. Михайлов*

План выпуска 2016 г. Подписано в печать 25.08.2016.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 8,7. Усл. печ. л. 10,0. Тираж 100 экз. Заказ № 266.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ.
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Тел.: +7 (343) 350-56-64, 350-90-13.

Факс: +7 (343) 358-93-06.

E-mail: press-urfu@mail.ru

Для заметок



Шкурко Валентина Евгеньевна

Старший преподаватель кафедры теории управления и инноваций Уральского федерального университета. Окончила экономический факультет Уральского государственного университета (2001). Ведет общие лекционные курсы и практические занятия по управлению проектами, бизнес-планированию, оценке рисков, моделированию инновационных процессов, статистике. Имеет большой опыт практической работы и управления бизнес-проектами, ИТ-проектами и образовательными проектами. Сфера научных и профессиональных интересов – разработка новых методов оценки эффективности инновационных проектов и проектов организационного развития.



Никитина Наталья Юрьевна

Доцент кафедры теории управления и инноваций Уральского федерального университета, кандидат экономических наук. Сфера научных интересов – проблемы предпринимательской деятельности на современном этапе.