



65K 65.2
65.5

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ**



БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебник

Под редакцией проф. Т. Г. Попадюк,
проф. В. Я. Горфинкеля

Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com

Соответствует
Федеральному государственному
образовательному стандарту
3-го поколения

Москва
Вузовский учебник
ИНФРА-М
2015

УДК 65.01
ББК 65.001.1

Авторы:

Бобков Л. В., канд. экон. наук, доц. (гл. 12); Горфинкель В. Я., д-р экон. наук, проф. (предисловие, гл. 1, 5, 11 библиография); Захаров П. Н., д-р экон. наук, проф. (гл. 2); Проскурин В. К., канд. экон. наук, доц. (гл. 8); Попадюк Т. Г., д-р экон. наук, проф. (гл. 3, 4); Прасолова В. П. (гл. 7); Родионова Н. В., д-р экон. наук, проф. (гл. 13); Смирнов С. Е., канд. тех. наук, доц. (гл. 14); Соколова И. С., канд. экон. наук (гл. 10); Скамай Л. Г., канд. экон. наук, доц. (гл. 9); Чернышев Б. Н., д-р экон. наук, проф. (гл. 6).

**Бизнес-планирование: Учебник / под ред. проф. Т. Г. Попада-
Б 59 дюк, проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник;
ИНФРА-М, 2015. — 296 с.**

ISBN 978-5-9558-0270-1 (Вузовский учебник)

ISBN 978-5-16-006054-5 (ИНФРА-М)

Представлена сущность бизнес-планирования в деятельности организаций и предприятий, показана взаимосвязь стратегического планирования и бизнес-плана, инвестиционного проекта, бизнес-плана и бизнес-проекта. Раскрыта роль бизнес-плана как инструмента управления конкурентоспособностью предприятия. Изложены содержание и порядок разработки бизнес-плана. Дана характеристика продуктов, товаров и услуг, предоставляемых потребителю, показана разработка ресурсного обеспечения бизнес-плана. Раскрыты порядок финансирования и оценки мероприятий бизнес-плана, анализ рисков в процессе бизнес-планирования. Изложены особенности разработки бизнес-плана для нового предприятия, производства нового продукта. В заключительном разделе приведен важнейший инструментарий бизнес-планирования.

Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, руководителей, менеджеров, экономистов предприятий и организаций.

УДК 334(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9558-0270-1 (Вузовский учебник)
ISBN 978-5-16-006054-5 (ИНФРА-М)

© Вузовский учебник, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

Одной из функций управления предприятием служит планирование его деятельности. Важнейшим звеном этого направления является бизнес-планирование. Бизнес-план — это документ, представляющий собой план создания или развития предприятия, фирмы. В нем отражены цели и стратегия предприятия, пути их достижения, предполагаемые потребности в ресурсах и ожидаемые результаты.

В последние годы бизнес-планирование получило широкое развитие в России в условиях рыночной экономики. Оно представляет собой стратегический план создания нового или развития действующего предприятия. Вместе с тем это главный инструмент инвестиционного проекта, предоставляемый для получения необходимого финансирования. Основной целью разработки бизнес-плана является не только получение кредита, но и определение главных направлений развития предприятия в мире бизнеса.

В настоящем учебнике содержится современное представление о бизнес-планировании. Представлена сущность бизнес-планирования в деятельности организаций и предприятий, показана взаимосвязь стратегического планирования и бизнес-плана, инвестиционного проекта, бизнес-плана и бизнес-проекта.

Раскрыта роль бизнес-плана как инструмента управления конкурентоспособностью предприятия. Последовательно изложены содержание и порядок разработки бизнес-плана. Раскрыты порядок финансирования и оценки мероприятий бизнес-плана, анализ рисков в процессе бизнес-планирования. Изложены особенности разработки бизнес-плана для нового предприятия, производства

нового продукта. В заключительном разделе показан важнейший инструментарий бизнес-планирования.

Учебник разработан профессорами и преподавателями Всероссийского заочного финансово-экономического института в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта третьего поколения по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», квалификация «бакалавр».

Научные редакторы — доктор экономических наук, профессор Т. Г. Попадюк и доктор экономических наук, профессор В. Я. Горфинкель.

Руководитель авторского коллектива — доктор экономических наук, профессор В. Я. Горфинкель.

Авторы выражают благодарность Г. Н. Лебедевой и В. В. Сазонову за техническую помощь при подготовке рукописи к изданию.

Авторы будут признательны за предложения и замечания по содержанию учебника.

РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Система планирования на предприятии

Система планирования производственной и сбытовой деятельности любого предприятия включает три тесно взаимосвязанные подсистемы стратегического, текущего и оперативного планирования.

Целью разработки стратегии развития предприятия является выявление главных направлений дальнейшего его развития на основе максимального использования научно-технического, производственного и кадрового потенциала. Стратегическое планирование, как правило, включает разработку долгосрочных планов, рассчитанных на 10—15 лет. При разработке долгосрочных планов определяются главные направления, по которым будет развиваться предприятие, устанавливаются содержание и последовательность выполнения важнейших организационно-экономических и технических мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных главных целей. Стадии процесса стратегического планирования предприятия, ориентированного на рынок, представлены на рис. 1.1. Как видно из рисунка, процесс стратегического планирования предприятия начинается с определения цели предприятия, его положения в деловой среде на основе портфельного анализа сфер деятельности.

Важной частью процесса стратегического планирования является выработка целей для существующих и новых сфер деятельности. Следующая стадия — разграничение и анализ рынков по сфе-

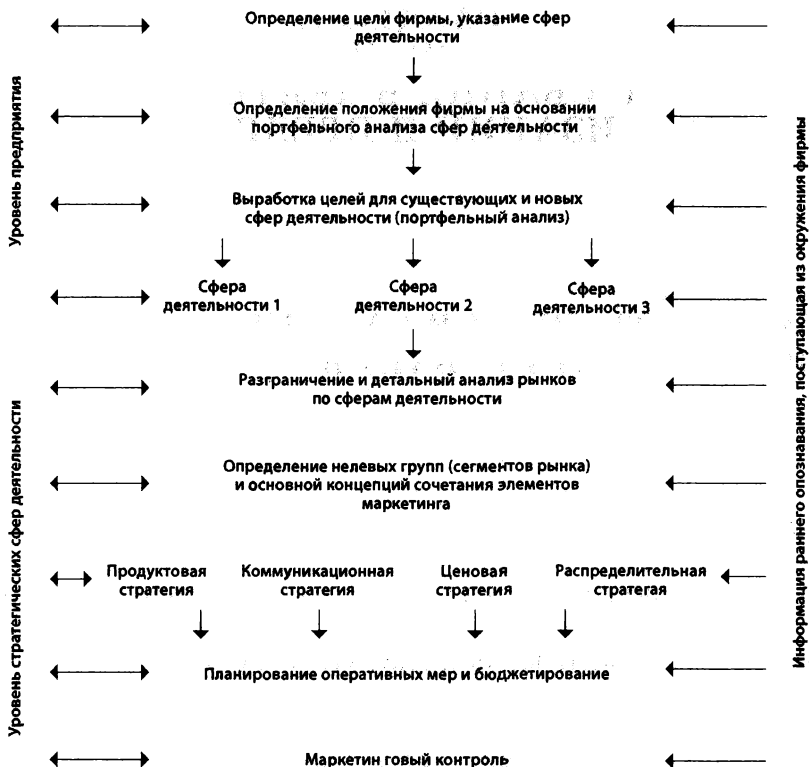


Рис. 1.1. Стадии процесса стратегического планирования предприятия, ориентированного на рынок

рам деятельности, определение сегментов рынка и основной концепции сочетания элементов маркетинга.

Важное место в процессе стратегического планирования предприятия займет определение уровня стратегических сфер деятельности. В их числе четыре стадии: продуктовая, коммуникационная, ценовая и распределительная стратегии.

Процесс стратегического планирования предприятия, ориентированного на рынок, завершает маркетинговый контроль.

На основе стратегического долгосрочного плана развития предприятия, рассчитанного на 10—15 лет, разрабатываются перспективные планы развития на 5—10 лет. В дореформенный период широко были распространены пятилетние перспективные планы

развития предприятий. В них содержались более детализированные показатели из долгосрочных 10—15-летних стратегических планов развития.

На основе перспективных планов развития предприятия, с учетом произошедших за тот или иной период изменений разрабатываются планы на год. Такие планы называются текущими.

Строго регламентированного по разделам плана развития предприятия на год не существует. Исходя из практики работы предприятий и рекомендаций ряда авторов план развития может включать следующие разделы:

- план производства продукции (производственная программа);
- план по маркетингу;
- план научных исследований и разработок;
- план инвестиций и капитального строительства;
- план по внешнеэкономической деятельности;
- план материально-технического обеспечения;
- план по труду и кадрам;
- план по издержкам производства и реализации продукции;
- финансовый план;
- план природоохранных и экологических мероприятий.

1. Центральный раздел плана развития предприятия — *план производства продукции* (производственная программа), в котором устанавливаются задания по производству продукции отдельных видов в натуральном и стоимостном выражении, предусматривается дальнейшее повышение качества продукции. Для определения объема продукции в стоимостном выражении используются показатели реализуемой, товарной и валовой продукции. Существенное место в разделе занимает планирование специализации, кооперирования и комбинирования промышленного производства.

2. *План по маркетингу* — относительно новый раздел плана развития. В нем приводится прогноз развития целевого рынка, определяются наиболее значительные преимущества и существенные недостатки деятельности предприятия на этом рынке, выявляются основные проблемы, требующие неотложного решения.

В плане формулируются основные виды используемых предприятием маркетинговых стратегий: диверсификация, т. е. расширение номенклатуры продукции, производимой предприятием; более глубокая сегментация рынка; масштабы и темпы расширения деловой активности и др. Раскрываются различные аспекты вы-

бора ценовой стратегии для конкретных условий производства и сбыта продукции. В плане также содержатся мероприятия по проведению рекламы.

3. Важная часть плана развития предприятия — *план научных исследований и разработок*. Он включает мероприятия по научно-исследовательским работам, освоению производства новых видов продукции, внедрению прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, научной организации труда.

Большое значение в современных условиях приобретает внедрение вычислительной техники. В плане развития науки и техники предусматриваются важнейшие мероприятия по созданию автоматизированных систем управления, концентрации средств вычислительной техники на важнейших объектах и увязке проводимых мероприятий. Неотъемлемая часть этого раздела — планирование стандартизации и метрологического обеспечения.

К показателям плана научных исследований и разработок относятся: продукция, осваиваемая производством впервые в стране; уровень механизации и автоматизации труда с выделением основного и вспомогательного производства; относительное уменьшение численности работников, рост производительности труда и снижение себестоимости товарной продукции в планируемом периоде в результате мероприятий, повышающих технический уровень производства, а также специфические для предприятий промышленности и производств показатели качества выпускаемой продукции, использования оборудования, материалоемкости производства, производительности труда в натуральном выражении и др.

4. *План инвестиций и капитального строительства* предусматривает вложения в строительство новых, расширение и реконструкцию действующих предприятий, строительство и расширение цехов и объектов на действующих предприятиях, техническое перевооружение действующего производства — модернизацию оборудования, замену устаревшего оборудования новым, более производительным, совершенствование технологии производства, механизацию и автоматизацию производственных процессов.

Основные показатели плана: объем требуемых инвестиций, ввод в действие основных фондов и производственных мощностей, отдельных объектов и сооружений производственного назначения; прирост производственных мощностей на действующих предприятиях в результате их технического перевооружения и осуществле-

ния организационно-технических мероприятий; объем капитальных вложений и строительно-монтажных работ; объем незавершенного производства.

5. Каждое предприятие в той или иной форме может осуществлять внешнеэкономическую деятельность. Планирование этой деятельности производится в соответствующем разделе плана развития предприятия — *в плане по внешнеэкономической деятельности*. Формами такой деятельности могут быть:

- внешняя торговля;
- международное инвестиционное сотрудничество;
- международное перемещение трудовых ресурсов;
- международное производственное сотрудничество;
- валютные и финансово-кредитные операции.

По нашему мнению, наиболее перспективно международное производственное сотрудничество. Оно включает передачу лицензий на использование прав, продажу и покупку комплектующих деталей, узлов и изделий, совместное проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), создание совместных предприятий, осуществление кооперации между предприятиями и пр.

6. *План материально-технического обеспечения* представляет собой систему материальных расчетов, отражающих производство и потребление важнейших видов промышленной продукции, планов их реализации.

Потребности производства в материальных ресурсах, их распределение и использование должны определяться на основе прогрессивных, технически обоснованных норм расхода сырья, материалов, топлива и энергии, а также научно обоснованных нормативов использования оборудования, машин, механизмов. План материально-технического обеспечения разрабатывается с расчетами по снижению удельных расходов сырья, материалов, топлива, энергии.

7. При разработке *плана по труду и кадрам* главная задача — предусмотреть систематическое повышение производительности труда как основного условия увеличения объема производства и повышения его эффективности. Показатель производительности труда определяется как годовая выработка нормативно чистой, товарной (валовой) продукции в сопоставимых ценах в расчете на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала. Другой важный показатель этого раздела — фонд заработной платы. Здесь же рассчитывается и средняя заработная

плата работников. Для определения потребности предприятий в рабочей силе разрабатывается балансовый расчет дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения.

8. Все разделы плана развития предприятия тесно взаимосвязаны. Обобщающим разделом плана, где находят отражение результаты предыдущих разделов, является *план по издержкам производства и реализации продукции*. При его разработке ставится задача всемерного повышения эффективности производства, наиболее рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Непосредственная цель планирования себестоимости — экономически обоснованное определение затрат на производство, необходимых для изготовления предусмотренной планом продукции, а задача планирования прибыли — исчисление дохода, получаемого в результате производственной и иной деятельности.

План по издержкам составляется на основе плана производства и реализации продукции, научных исследований и разработок и других разделов.

9. В *финансовом плане* устанавливаются важнейшие финансовые показатели: расчет потребности в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их оборачиваемости; взаимодействие предприятия с государственным бюджетом; создание и использование основных производственных фондов; задание по прибыли. Важная часть финансового плана — кредитный план.

10. Важное значение для предотвращения загрязнения окружающей среды, а также рационального использования природных ресурсов имеет заключительный раздел плана развития предприятия — *план природоохранных и экологических мероприятий*. Он включает в себя такие направления, как охрана и рациональное использование водных ресурсов, охрана воздушного бассейна, охрана и рациональное использование земель, охрана и рациональное использование минеральных ресурсов. Этот план предусматривает широкое внедрение малоотходных и безотходных технологических процессов, развитие комбинированных производств, обеспечивающих полное и комплексное использование природных ресурсов, сырья и материалов, исключающих или существенно снижающих вредное воздействие на окружающую среду.

Важной составной частью планирования на предприятии является оперативное планирование или, как нередко его еще называют, оперативно-производственное планирование (ОПП). В основе системы такого планирования лежит разработанная в текущем плане

или в бизнес-плане и принятая к исполнению производственная программа выпуска готовой продукции на год, квартал, месяц. Все расчеты, связанные с системой ОПП, в основном базируются на данных технической подготовки производства. Они увязываются с экономическими и финансовыми стоимостными показателями предприятия, а также с показателями выпуска продукции в натуральном выражении из производственной программы.

Считается, что оперативно-производственное планирование на предприятии целесообразно осуществлять в три этапа.

Первый этап называется этапом *объемного планирования*. Годовая производственная программа предприятия распределяется по кварталам и месяцам для каждого цеха. При этом сопоставляются ресурсы, минимально необходимые для выполнения плана и имеющиеся в наличии. Речь идет о рабочей силе, основном производственном оборудовании и производственных площадях. При разработке плана организационно-технических мероприятий цеха на соответствующий период предусматриваются мероприятия, обеспечивающие покрытие недостатка в тех или иных видах ресурсов.

На втором этапе оперативно-производственного планирования выполняют детализацию и дифференциацию выпуска продукции по срокам, уточняют разработанные на первом этапе плановые задания по каждому цеху. Этот этап нередко называют этапом *календарного планирования* производства. Теперь объектами планирования являются отдельные детали и узлы (сборочные единицы) и их движение в пределах данного цеха и между цехами данного предприятия. Общие сроки изготовления деталей и узлов, установленные на первом этапе, уточняются и корректируются путем доведения их до каждого участка или бригады, по каждой сборочной единице, детали и даже детали-операции технологического процесса.

На втором этапе составляется подробный календарный план производства продукции по всем стадиям технологического процесса в связи с распределением работ по производственным участкам и рабочим местам каждого цеха.

Наиболее сложны и трудоемки на этом этапе нормативные расчеты размеров партий деталей и длительности производственных циклов, внутрицеховых и межцеховых запасов заготовок, деталей сборочных единиц в объеме, требуемом для бесперебойной работы цехов и производственных участков.

Третий этап включает оперативно-производственное планирование. На этом этапе окончательно уточняются производственные

задания, организуется их выполнение. Разрабатываются и осуществляются оперативные мероприятия по регулированию работ между рабочими местами, обеспечению рабочих мест всеми необходимыми материальными ресурсами (заготовки, детали, инструмент и т. д.). Отклонения от плана выпуска продукции немедленно регистрируются, вносятся коррективы в графики работ, принимаются необходимые меры для восстановления запланированного выпуска.

Этапы оперативно-производственного планирования складываются в единый и непрерывный процесс планирования. Они взаимосвязаны, каждый этап уточняется и при необходимости вносят исправления в содержание предыдущего этапа.

Различаются также межцеховое и внутрицеховое оперативно-производственное планирование. Межцеховое планирование — установление оперативного плана выпуска продукции каждому цеху. При внутрицеховом планировании определяются программы выпуска для производственных участков, как правило, более детализировано, чем это определено для цеха. Задание определяется не только производственным участкам, но и отдельным группам оборудования в пределах участка, по срокам запуска деталей и прохождения их по операциям, а также по срокам их выпуска.

На предприятиях с различным типом производства методы оперативно-производственного планирования различны, они имеют свою специфику. Только с учетом этого можно построить на предприятии эффективно действующую систему оперативно-производственного планирования.

1.2. Цели и задачи бизнес-планирования

За последние годы в условиях рыночной экономики, в условиях, когда все больше развивается малое и среднее предпринимательство, широкое распространение получило бизнес-планирование. Что же представляет собой бизнес-план?

Достаточно четко бизнес-план характеризуется в Новой экономической энциклопедии.

Бизнес-план (business-plan) — подробный, четко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный, перспективный план развития конкретного направления бизнеса, который используется для стратегического планирования, организации и коорди-

нации работ по проекту, переговоров с кредиторами и инвесторами, привлечения участников проекта¹.

Несколько по-иному сформулировано понятие бизнес-плана в книге «Бизнес-план: теория и практика»: «В рыночной экономике бизнес-план — рабочий инструмент, используемый практически во всех сферах предпринимательской деятельности, — описывает процесс функционирования фирмы (предприятия, организации), показывает, каким образом спланировать деятельность (бизнес), чтобы решить тактические задачи и достичь в намеченные сроки основную стратегическую цель — получить (повысить) производительность работы»².

На наш взгляд, наиболее точно формулирует понятие бизнес-плана проф. Н. Д. Стрекалова: «1. Бизнес-план — это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и(или) развития компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

2. Бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта, представляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

В первом случае бизнес-план рассматривается как результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. Во втором случае бизнес-план является результатом единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи»³.

Авторы, освещающие бизнес-планирование, несколько по-разному формулируют цели создания бизнес-плана. Так, В. З. Черняк весьма кратко формулирует эти цели. По его мнению, целью разработки бизнес-плана является: «получение кредита; привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия; определение стратегических и тактических направлений и ориентиров самой фирмы в мире бизнеса»⁴.

¹ Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 43.

² Черняк В. З. Бизнес-план: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2007. С. 3.

³ Черняк В. З. Бизнес-план: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2007. С. 10.

⁴ Там же. С. 10.

Далее автор излагает перечень стратегических и тактических задач, решение которых предусматривает бизнес-план:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка сегодняшнего состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия, акцентируя внимание на сильных сторонах и не скрывая слабых;
- формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период¹.

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

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

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

По нашему мнению, цель разработки бизнес-плана состоит в том, чтобы, с одной стороны, иметь четко и достаточно подробно разработанную перспективу развития вашего бизнеса, или конкретного предпринимательского проекта, а с другой — получить денежные средства у инвесторов или кредитов банка.

Исходя из целей можно сформулировать и задачи разработки бизнес-плана:

- 1) проанализировать и оценить результаты деятельности предприятия, фирмы за определенный период, выявить отклонения от запланированного уровня и наметить меры по оптимизации мероприятий;
- 2) понять и оценить финансовые аспекты своего бизнеса, эффективность инвестиционного проекта и экономическую целесообразность его осуществления;
- 3) собрать важнейшую информацию о состоянии отрасли и рынка, выяснить конкурентоспособность намечаемого вами к производству товара;

¹ Там же.

- 4) подготовить основу для грамотных взаимоотношений с партнерами, инвесторами и кредиторами;
- 5) оценить состояние взаимоотношений с внешней средой — представителями государственных, региональных, отраслевых и налоговых органов, общественностью.

Оптимально сформулированные цели и задачи разработки бизнес-плана помогут достичь поставленных вами перед собой деловых целей.

Краткие выводы

1. В условиях рыночной экономики эффективное функционирование предприятия в значительной степени зависит от разработки оптимального плана развития.

2. Система планирования производственной и сбытовой деятельности любого предприятия включает три тесно взаимосвязанные подсистемы: стратегического, текущего и оперативного планирования.

3. При стратегическом планировании определяются главные направления, по которым будет развиваться предприятие, устанавливаются содержание и последовательность выполнения важнейших организационно-экономических и технических мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных главных целей.

4. Текущее планирование состоит в разработке плана развития и бизнес-плана. Не существует строго регламентированных разделов этих планов, однако практика показывает, какие разделы при их разработке предпочтительны.

5. Важное значение имеет не только содержание, но и оформление бизнес-плана. Безукоризненно написанный, напечатанный без ошибок документ должен демонстрировать уверенность в успехе и вызывать доверие у читающего бизнес-план.

6. В основе системы оперативно-производственного планирования лежит разработанная в текущем плане или в бизнес-плане и принятая к исполнению производственная программа выпуска готовой продукции на год, квартал, месяц.

Вопросы для самоконтроля

1. В какой степени эффективная деятельность предприятия зависит от оптимального плана развития?

2. Какие три подсистемы включает в себя система планирования производственной и сбытовой деятельности любого предприятия?

3. Что представляет собой стратегическое планирование предприятия?

4. В чем состоит текущее планирование на предприятии?

5. В каких случаях разрабатывается бизнес-план предприятия и какова его примерная структура и содержание?

6. Как следует оформить бизнес-план? Какое значение имеет оформление?

7. Что лежит в основе системы оперативно-производственного планирования?

ГЛАВА. 2.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БИЗНЕС-ПЛАН

2.1. Особенности стратегического развития организации на различных этапах жизненного цикла

Развитие представляет собой необратимое, направленное, закономерное изменение систем. Развитие отличается от других изменений одновременным наличием трех свойств:

- 1) обратимостью изменений, что характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной системы функций);
- 2) отсутствием закономерности, что свойственно случайным процессам катастрофического типа;
- 3) ненакапливаемостью при отсутствии направленности изменения, из-за чего процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии.

В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры (т. е. возникновение, трансформация или исчезновение его элементов и связей). Существенную характеристику процессов развития составляет время, так как, во-первых, развитие осуществляется в реальном времени, во-вторых, только время выявляет направленность развития.

Существуют две формы развития — эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения) и революционное (скачкообразный переход от одного состояния материи к другому). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие. Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменением внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменением внутренней среды (переход на новые технологии, перемещения работников и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменением экологии;
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Закон развития в общем виде может быть сформулирован так: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Принципы, на которых он основан, приведены в табл. 2.1.

Несмотря на продолжающиеся дискуссии, специалисты сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как:

- формирование организации;
- ее интенсивный рост;
- стабилизацию;
- кризис или спад.

Причем последняя стадия вовсе не обязательно завершается ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения».

В соответствии с концепцией стадийности развития организации ни одна организация не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим и сопровождается переживанием трудностей и противоречий.

Можно выделить несколько уровней рассмотрения этапов жизненного цикла. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие в первую очередь специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, называются стадиями. Периоды, когда организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, есть циклы развития.

Табл. 2.1. Принципы, на которых основан закон развития

Принцип	Характеристика
Принцип инерции	Изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания
Принцип эластичности	Скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала (на практике эластичность системы оценивается в сравнении с другими системами исходя из анализа статистических данных или классификаций)
Принцип непрерывности	Процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения
Принцип стабилизации	Система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности

Первая стадия развития организации — ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю.

Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти в следующую стадию — интенсивный рост. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности.

Если организации удастся «удержаться на волне», стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии — стабилизации. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка (потребителя) цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно,

Табл. 2.2. Особенности целевой ориентации организации на различных стадиях развития¹

Стадия развития организации	Особенности целевой ориентации
Формирование	В условиях рыночных отношений определяется цель через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.
Интенсивный рост	1. Ориентация на поиск и производство других (помимо рекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. 2. Готовность к противодействию со стороны конкурентов
Стабилизация	1. Закрепление на достигнутом уровне. Проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, имеют преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Отсюда определяющим становится следование внутренним нормам (причем без всякого творчества). 2. Успешность организации зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам, что иногда может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа
Кризис	Самый трудный этап существования организации, для которого характерно сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив

«гибелью» организации. Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если ей это удастся, то она уже в превращенном виде сможет вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, на смену которым неизбежно придет новый кризис.

В развитии организации кризисы неизбежны — даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50—

¹ Лапыгин Ю. Н. Теория организаций и системный анализ: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. — С. 51.

60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год — полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделять основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития (табл. 2.2).

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию относительно стадий развития позволяет определить, в какой степени ее основные целевые и стратегические установки и ориентации адекватны внутренней ситуации в организации.

Однако при сравнении особенностей внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, видно, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации, но и генеральная, ценностная установка организации в определенный период ее существования.

Оценка выбранной стратегии осуществляется через сравнение результатов работы с ранее поставленными целями. В действительности это является обратной связью в последовательности управленческих решений (табл. 2.3).

В действительности стратегию бывает очень трудно оценить. Основные трудности кроются в следующих причинах:

1. Необходимая для оценки стратегии информация может быть недоступна или доступна в непригодной форме, или она несвоевременна, или представляется не в реальном времени. Оценка стратегии не может быть качественнее информации, на которой эта оценка основана.
2. Могут существовать значительные трудности в достижении соглашения, по каким критериям оценивать стратегии.
3. Могут возникнуть трудности в определении количества информации, необходимой для создания реалистических прогнозов прибыльности.
4. Возможно нежелание проводить систематическую деятельность по оценке.
5. Принятый принцип оценки может быть слишком сложным.
6. Очень значительное сосредоточение на стратегиях оценки может быть слишком накладным и непроизводительным. Никто не хочет, чтобы его оценивали слишком тщательно.

Табл. 2.3. Типы стратегий развития организации в зависимости от основных целей и стадии ее развития

Стадия, цель	Тип стратегии, краткое описание	Краткая характеристика стратегии
Формирование. «Заявка» на рынке товаров/услуг	Предпринимательская. Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиентов	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска. Недостаток ресурсов. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер
Интенсивный рост. «Размножение систем»	Динамический рост. Нарастающий рост объемов и качества услуг и, соответственно, числа структур	Степень риска — меньшая. Сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы
Стабилизация. Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	Прибыльность. Поддержание системы в равновесии	В центре внимания — сохранение уровня прибыльности. Минимизация затрат. Развита управленческая система. Действуют различные правила
Спад. Прекращение нерентабельного производства. Возрождение	Ликвидация. Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих
Предпринимательская / Ликвидация	Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное — спасти предприятие. Действия по сокращению затрат с целью обрести стабильность на длительную перспективу

Оценка стратегии может концентрироваться на двух направлениях:

- на оценке выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;
- на сравнении результатов стратегии с уровнем достижения целей.

В случае, когда организация принимает решение, какой курс ей следует выбрать, как правило, перед высшим руководством орга-

низации возникает ряд альтернатив. Чтобы каждая альтернатива была изучена в равной степени, используют несколько критериев.

Для каждого стратегического выбора применяют четыре критерия, имеющих форму вопросов, задаваемых в отношении каждого варианта. Если ответы, полученные на четыре вопроса, будут утвердительные, то выбор «проходит испытание».

Бизнес-стратегии могут быть либо преднамеренными (предписывающими), либо эмерджентными (спонтанными). Поэтому некоторые стратегии планируются заранее, и вслед за этим принимаются предписывающие стратегии. Другие стратегии не планируются и являются спонтанными, так как возникают в результате последовательного поведения менеджмента организации.

При стратегической оценке разница между двумя видами стратегий играет существенную роль. Те организации, которые применяют преднамеренные стратегии, скорее всего, будут пользоваться критериями и аналитическими инструментами, рассмотренными ранее. Предприятия, придерживающиеся модели спонтанных стратегий, будут поступать иначе. Но это не означает, что аналитическому процессу не свойствен интуитивный подход к управлению.

Потенциальные недостатки и ограниченность эмерджентной (спонтанной) стратегии проявляются в следующем. Если организация предпочитает следовать намеченному курсу, в котором обозначены системные и последовательные действия, то она может с большей уверенностью определить и оценить все возможности, перед тем как сделать соответствующий выбор. Интуитивный подход, в основе которого лежит модель поведения, не дает такой уверенности при оценке выбора. Выбор может оказаться правильным, а может — и не оказаться таковым.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что особенности развития организации определяются этапом ее жизненного цикла. Каждый конкретный этап развития компании характеризуется определенной стратегией и целевой ориентацией деятельности. Так, на стадии формирования организация выбирает предпринимательскую стратегию развития, основной целью которой является «заявка» на рынке — привлечение внимания к товару (услуге), поиск своего потребителя, организация продажи и сервиса.

Процесс выбора наилучшей стратегии начинается с рассмотрения всех возможных вариантов. Каждый вариант, в свою очередь, необходимо изучить с помощью критериев соответствия, технико-экономической обоснованности, приемлемости и конкурент-

Табл. 2. 4. Критерии стратегического выбора

Вопрос/критерий	Характеристика критерия
Является ли стратегический выбор <i>соответствующим</i> ? / Критерий соответствия	Стратегический выбор считается соответствующим, если позволяет организации на практике добиться осуществления стратегических целей. Если же он хоть как-то препятствует своевременному выполнению поставленных задач, то от такого выбора следует отказаться
Является ли стратегический выбор <i>техничко-экономически обоснованным</i> ? / Критерий технико-экономической обоснованности	При оценке выбора с помощью этого критерия следует помнить, что технико-экономическая обоснованность может быть различной степени: одни варианты могут быть полностью необоснованными с точки зрения технико-экономических возможностей, другие — иметь большую степень обоснованности, третьи — быть определленно технико-экономически обоснованы. Степень соответствия выбора в основном будет зависеть от ресурсной базы организации. Нехватка какой-либо одной из ключевых ресурсных составляющих (материальных, финансовых, человеческих или интеллектуальных ресурсов) создаст проблему при оценке выбора
Является ли стратегический выбор <i>приемлемым или одобренным</i> ? / Критерий приемлемости или одобренности	Стратегический выбор считается приемлемым или одобренным, если все, кто должен одобрить стратегию, принимают сделанный выбор. Степень влияния заинтересованных лиц на процесс стратегического принятия решений зависит от двух переменных факторов — их власти и интереса. Та сторона, у которой имеется наилучшее сочетание двух факторов — способности (власть) и желания (интерес) оказывать влияние на деятельность организации, будет наиболее влиятельной силой при осуществлении стратегического выбора. В большинстве случаев самым заинтересованным лицом выступает совет директоров предприятия
Позволит ли стратегический выбор <i>достичь конкурентного преимущества</i> ? / Критерий конкурентного преимущества	Стратегический выбор окажется неудачным, если в результате следования ему показатели организации будут обычными или средними для данной отрасли

ного преимущества, что и позволит разработать наилучший вариант стратегии.

2.2. Типология бизнес-планов развития организации

В условиях рынка каждая организация стремится завоевать свое экономическое пространство, не только удержаться в нем, но и обрести благополучное развитие. Конкуренция на рынке заставляет организации разрабатывать такой инструмент, который бы способствовал решению данных задач. Этим инструментом является бизнес-план.

Бизнес-план представляет собой план-программу деятельности, содержащую систему планомерно организованных мероприятий и показателей¹. Бизнес-план устанавливает цели организации и объясняет, как и когда они будут достигнуты, какие ресурсы для этого потребуются, чем подтверждаются сделанные допущения.

Бизнес-план позволяет оценить эффективность и надежность вложения средств для превращения бизнес-идеи в реальное дело, приносящее прибыль; описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления.

Особенно необходимо бизнес-планирование для предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку данные предприятия по сравнению с предприятиями крупного бизнеса обладают меньшими финансовыми, человеческими и другими ресурсами, которые они (для выживания среди крупных конкурентов) используют более эффективно. При этом бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития. При раз-

¹ Платонов Н. А., Харитонова Т. В. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. С. 168.

работке бизнес-плана действующие предпринимательские фирмы обладают преимуществом по сравнению с начинающими, так как цифры, которые они используют в расчетах, имеют под собой обоснование в виде результатов их деятельности. А их планы на будущее основываются на прошлой стратегии, то есть на прошлых успехах и неудачах.

Основными методами разработки плана являются¹:

- экономико-статистический анализ;
- балансовый метод;
- экономико-математические модели.

Цель бизнес-плана — конечный результат определенной деятельности предприятия за конкретный промежуток времени и при определенных затратах ресурсов. При определении цели бизнес-плана можно использовать метод мозгового штурма, когда на первом этапе производят запись множества целей и далее на основе творческой конфронтации осуществляют аргументацию, проверку на жизнеспособность, устойчивость и необходимость каждой записанной цели.

В качестве стратегической материальной цели выступает формирование и реализация производственной программы. Финансовой целью организации являются максимизация капитала компании, максимизация прибыли, бихевиористические цели, максимизация вознаграждения сотрудников и в первую очередь управленческого персонала. Трудовая цель — это максимизация производительности и гармонизации труда, человеческих отношений, создание единого корпоративного духа внутри компании. Информационная цель компании — это документальная разработка бизнес-плана, инструкций, методик и программ развития компании.

Для реализации главной цели бизнес-плана осуществляют постановку и решение определенных задач, позволяющих детализировать процесс решения цели развития предприятия по различным направлениям — экономическим, организационным, технологическим и т. д.

При организации предприятия уже на начальном этапе следует выделить миссию и систему целей бизнес-плана предприятия, которые разрабатываются на основе конкретных и индивидуальных целей физических и юридических лиц.

¹ *Максютов А. А.* Бизнес-планирование развития предприятия. М.: Альфа-Пресс, 2011. С.10.

Достижение целевых установок бизнес-плана осуществляется на основе использования функций управления, под которыми понимают формы воздействия на управляемую систему с целью достижения определенных результатов. К основным функциям управления относятся прогнозные сценарии, стратегическое и тактико-оперативное планирование, анализ, учет, организация и контроль операций всех процессов производства.

Можно выделить три функции бизнес-плана.

1. Бизнес-план используется для разработки концепции ведения бизнеса, поскольку позволяет тщательно отработать стратегию и все возможные нюансы тактики в условиях постоянно меняющейся экономической конъюнктуры (спроса, предложения, цен, налогов, технологии производства и т. п.) еще в теории («на бумаге»), а не в реальных условиях, когда уже трудно предусмотреть все вероятные варианты развития события и адекватные им решения.

2. Только с помощью бизнес-плана предприниматель может оценить фактические результаты своей деятельности за определенный период.

3. Бизнес-план является практически единственным обоснованием для привлечения денежных средств у заимодавцев или потенциальных инвесторов.

В зависимости от целей составления существует несколько типов бизнес-планов (табл. 2.5).

Бизнес-планирование — непрерывный процесс, позволяющий компании легче приспосабливаться к изменениям внешней среды. Оно дает больше уверенности в будущем и служит ценным инструментом мониторинга и управления компанией.

В зависимости от целей составления выделяют различные типы бизнес-планов, начиная от бизнес-плана отдельного структурного подразделения какой-либо организации и заканчивая бизнес-планом развития региона или страны в целом.

2.3. Обзор подходов к формированию бизнес-плана

Не существует единой «правильной» структуры бизнес-плана. Она может изменяться в соответствии с назначением бизнес-плана, то есть в зависимости от цели бизнес-плана.

Табл. 2.5. Типы бизнес-планов¹

Тип бизнес-плана	Основное содержание
Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта	Изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов
Концепт-бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта (бизнес-предложение)	Основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект
Бизнес-план компании (группы)	Изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов
Бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности)	Изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли
Бизнес-план (заявка на кредит)	Для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора
Бизнес-план (заявка на грант)	Для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект
Бизнес-план развития региона (страны)	Обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

¹ *Платонов Н. А., Харитонова Т. В.* Планирование деятельности предприятия. Учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. С. 172.

Табл. 2.6. Сравнительная оценка структуры существующих форм бизнес-планов

Разделы	Формы бизнес-планов			
	международная	германская типовая	американская типовая	русская типовая
Вводная часть	I. Резюме	I. Резюме	Титульный лист I. Вводная часть	Титульный лист II. Вводная часть (резюме)
Описание проекта	II. Идея и сущность проекта	IV. Изделия и услуги	III. Существо предлагаемого проекта	IV. Описание продукции (работ, услуг)
Текущая деятельность организации	—	II. Описание организации в общих чертах III. Ключевые позиции и организация фирмы	II. Анализ положения дел в отрасли	I. Информация об организации, реализующей проект III. Анализ положения дел в отрасли и описание организации
Сбыт маркетинг	III. Оценка рынка сбыта IV. План маркетинга	—	—	V. Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)
Логистика	—	—	—	VI. Логистика производства
Производство	V. План производства VI. Организационный план	VII. Производство	IV. Производственный план V. Организационный план	VII. Производственный план VIII. Организационный план
Риски, эффективность	—	—	VI. Оценка риска	X. Оценка эффективности проекта и риска его реализации
Финансирование	VII. Финансовый план	VIII. Планирование финансирования VIII. Финансирование	VII. Финансовый план	IX. Финансовый план

В мировой практике можно выделить следующие формы бизнес-планов:

- международную форму бизнес-плана (разработана организацией ЮНИДО);
- германский типовой бизнес-план;
- американский типовой бизнес-план;
- форму бизнес-плана, утвержденную Приказом Минэкономразвития РФ от 23.03.2006 № 75 (далее — Приказ).

Сравнительная оценка структуры указанных бизнес-планов приведена в табл. 2.6.

Структура бизнес-плана, предложенная Минэкономразвития РФ (утвержденная Приказом), является наиболее полной по сравнению с другими рассматриваемыми формами и включает в себя следующие разделы¹:

1. Информация об организации, реализующей проект.
2. Вводная часть (резюме проекта).
3. Анализ положения дел в отрасли и описание организации.
4. Описание продукции (работ, услуг).
5. Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг).
6. Логистика производства.
7. Производственный план.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Оценка эффективности проекта и рисков его реализации.
11. Приложение.

Разработка бизнес-плана не является линейной задачей. Последовательность разработки бизнес-плана представлена на рисунке 2.1.

Кроме того, следует указать на следующие требования к бизнес-плану:

Во-первых, бизнес-план разрабатывается на период, который превышает срок окупаемости проекта на три года.

¹ Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (техничко-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам, Приказ Минэкономразвития России № 75 от 23.03.2006 (зарегистрировано в Минюсте России 10.04.2006 № 7671) // Российская газета. № 78. 14.04.2006.

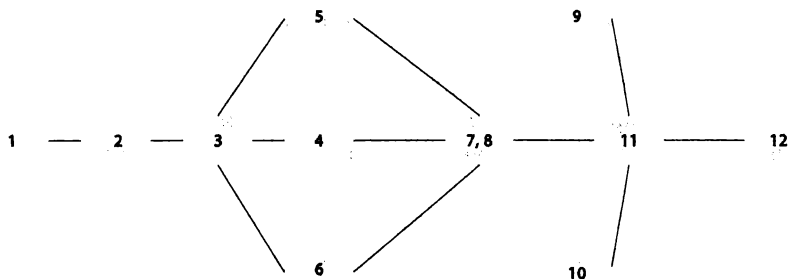


Рис. 2.1. Последовательность составления бизнес-плана¹

1 — принятие решения о создании нового предприятия или внедрении мероприятий с целью совершенствования действующего предприятия; 2 — анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта; 3 — выбор изделия (услуги), производство которого будет являться целью задуманного проекта; 4 — исследование возможного рынка сбыта; 5 — составление прогноза объемов сбыта; 6 — выбор места для осуществления коммерческой или производственной деятельности; 7 — разработка плана производства; 8 — разработка плана маркетинга; 9 — разработка организационного плана; 10 — оценка риска; 11 — разработка финансового плана; 12 — написание резюме к бизнес-плану

Во-вторых, при обосновании инвестиционного проекта все расчеты ведутся в постоянных среднегодовых ценах года, в котором бизнес-план представлен для заключения (изменения) соглашения о ведении промышленно-производственной деятельности.

В-третьих, претендент может представить дополнительную информацию по своему усмотрению.

При составлении бизнес-плана рекомендуется также выполнять следующие правила²:

1. Важно, чтобы предложения были короткими, ясными, четкими. Не нужно попусту тратить слова и чрезмерно «раскрашивать» текст. Не стоит вкладывать в текст слишком много эмоций. Не рекомендуется употреблять многозначные и расплывчатые выражения. Читатель плохо воспринимает слишком академичное, наукообразное сочинение.

2. Не нужно увлекаться использованием технического жаргона. Глубокое знание дела в первую очередь проявляется в том, что

¹ Платонов Н. А., Харитонова Т. В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. С. 184.

² Буров В. П., Ломакин А. Л., Морошкин В. А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 23.

специалист может рассказать о нем ясно и доходчиво, не прибегая к специфическим выражениям.

3. Бизнес-план может включать только относящуюся к делу (релевантную) информацию. Не стоит увлекаться общими рассуждениями, экскурсами в чистую теорию или области, не связанные с данным бизнесом.

4. Важно, чтобы идеи, представленные в бизнес-плане, не были чрезмерно амбициозными. Не нужно завышать планку будущих достижений без учета реальных возможностей бизнеса, даже если это предпринимается в рекламных целях. Потенциальные инвесторы — банки, государство, венчурные компании и т. п. — часто гораздо лучше осведомлены о реальном положении дел. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.

5. Очень помогает уяснению положений бизнес-плана использование фотографий, диаграмм, графиков и таблиц. Умелое применение этих средств существенно повышает впечатление о бизнес-плане.

6. Необходимо позаботиться о четкой структуре плана. Материал необходимо разделить на короткие, четко выделенные параграфы. Для обозначения различных частей бизнеса можно использовать разные цвета, образцы шрифта и т. д. Структурированный и оформленный материал легко читается, быстрее попадает в поле зрения.

7. Нужно особо выделять основные предположения бизнес-плана, его главные выводы.

8. Не стоит утяжелять основные разделы бизнес-плана различной объемной информацией. Если она действительно необходима и разъясняет суть дела, ее лучше включить в раздел «Приложение».

9. Нельзя забывать о таком принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять основные положения бизнес-плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям в среде фирмы.

Рассмотрев характеристики существующих в настоящее время бизнес-планов, можно сделать вывод о том, что типовая форма бизнес-плана, утвержденная Приказом, является лучшей, поскольку наиболее адекватно отражает специфику российских организаций.

Форма бизнес-плана, утвержденная Приказом, является также наиболее полной по сравнению с другими существующими формами. Она содержит разделы, раскрывающие логику производ-

ства, оценивающие эффективность бизнес-плана и возможные риски его реализации.

Краткие выводы

1. Особенности и параметры стратегического развития организации определяются этапом ее жизненного цикла. Каждый конкретный этап развития компании характеризуется определенной стратегией и целевой ориентацией деятельности. Так, на стадии формирования организация выбирает предпринимательскую стратегию развития, основной целью которой является «заявка» на рынке — привлечение внимания к товару (услуге), поиск своего потребителя, организация продажи и сервиса. Процесс выбора наилучшей стратегии начинается с рассмотрения всех возможных вариантов. Каждый вариант в свою очередь необходимо изучить с помощью критериев соответствия, технико-экономической обоснованности, приемлемости и конкурентного преимущества, что и позволит разработать наилучший вариант стратегии.

2. К основным методам разработки стратегического плана развития организации следует отнести экономико-статистический, балансовый и экономико-математический. В зависимости от целей составления выделяют различные типы бизнес-планов, начиная от бизнес-плана отдельного структурного подразделения какой-либо организации и заканчивая бизнес-планом развития региона или страны в целом. Типовая форма бизнес-плана, утвержденная Приказом, является лучшей, поскольку наиболее адекватно отражает специфику российских организаций.

3. Форма бизнес-плана, утвержденная Приказом Минэкономразвития России от 23.03.2006 №75 «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (технико-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам», является также наиболее полной по сравнению с другими существующими формами. Она содержит разделы, раскрывающие логику производства, оценивающие эффективность бизнес-плана и возможные риски его реализации.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основополагающие принципы закона развития организации?
2. В чем состоят особенности целей организации на этапах формирования, интенсивного роста, стабилизации и кризиса?
3. В чем состоят различия стратегий развития организации в зависимости от этапа жизненного цикла?
4. Каковы основные методы разработки бизнес-плана?
5. Назовите ключевые функции бизнес плана.
6. Приведите основные виды бизнес-планов в зависимости от их содержания?
7. Какая форма бизнес-плана является наиболее полной и системной?

ГЛАВА 3. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, БИЗНЕС-ПЛАН, БИЗНЕС-ПРОЕКТ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ И ФУНКЦИИ

3.1. Инвестиционный проект, его содержание и назначение

На современном этапе развития объектами управления все чаще становятся не просто циклически повторяющаяся деятельность в сфере производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ, а проекты, осуществляемые в самых различных областях. Что мы понимаем под проектом? Проекты — это такие виды деятельности, которые:

- направлены на достижение конкретных целей и задач;
- включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- в определенной степени неповторимы и уникальны.

Именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из этих характеристик имеет значительный внутренний смысл, и поэтому им необходимо уделить особое внимание.

Направленность на достижение целей. Проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы они были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным обеспе-

чением, может быть разработка информационной системы управления предприятием. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, могут быть выделены цели более низкого уровня — разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных, загрузка данных и т. д. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока, наконец, не достигнута конечная цель.

Координация выполнения взаимосвязанных действий. Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и т. д. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, то весь проект может быть поставлен под угрозу. Проект — это динамическая система, требующая особых подходов к управлению.

Ограниченная протяженность во времени. Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнута его основная цель или цели. Проект должен быть завершен в намеченное время. Для этого используется эффективный инструментарий управления, в том числе графики, показывающие начало и окончание заданий, входящих в проект. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, а не циклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет конца во времени и зависит лишь от наличия спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл заканчивается. Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата.

Уникальность. Проекты в определенной степени уникальны и неповторимы, особенно инновационные проекты.

Проект — это динамичная деятельность, ведущая к изменениям, переменам, поэтому любой предприниматель для реализации

своих бизнес-идей занимается проектной деятельностью. Именно проектная деятельность с неизбежностью ориентирована на использование возможностей, предоставляемых технологиями бизнес-планирования (не случайно в процессе бизнес-планирования используются понятия «инвестиционный проект», «бизнес-проект»). Необходимость бизнес-планирования в организации появляется, как правило, тогда, когда в компании назрели перемены и когда для их осуществления не хватает ресурсов компании. По данным журнала «Эксперт», около 90 % бизнес-проектов отклоняется на этапе рассмотрения бизнес-планов. Бизнес-планирование включает комплект документов, позволяющих управлять бизнесом. Поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля в организации.

Обобщив мнения большинства исследователей, можно назвать четыре основные причины необходимости бизнес-планирования в организации:

1. Возможность обнаружить проблемы на бумаге до того, как они возникли. Бизнес-планирование прежде всего нужно тем, кто задумал изменения в своем бизнесе, для того, чтобы взглянуть на себя со стороны.
2. Без бизнес-планирования практически невозможно привлечение инвестиций.
3. Бизнес-план — это стандартный документ ознакомления с предприятием, требование цивилизованного рынка.
4. Документы для реализации бизнес-идей (инвестиционный проект, бизнес-план и бизнес-проект) — это инструмент контроля и управления в организации.

Ошибочно полагать, что главное в бизнесе — определить вид предпринимательской деятельности (бизнес-идею), а дальше сам рынок подскажет, как действовать в тех или иных ситуациях. Предприниматели сталкиваются с решением ряда вопросов, важнейшим среди которых, чаще всего, является поиск и привлечение инвестиций. Инвесторов может быть несколько, каждый из них претендует на долю в будущем бизнесе. Взаимодействие между предпринимателем и инвесторами осуществляется с помощью посредников, которые тоже имеют свой экономический интерес. Таким образом, можно определить основных участников реализации бизнес-идеи. Это предприниматель, посредник и инвесторы.



Рис. 3.1. Участники создания нового бизнеса и соответствующие документы для его осуществления: бизнес-план, инвестиционный проект и бизнес-проект

На рис. 3.1. представлены те документы, которые готовятся для описания нового бизнеса при поиске финансирования¹.

Посредник для представления бизнеса должен иметь бизнес-план, инвестор рассматривает новый бизнес как инвестиционный проект, предприниматель видит будущий бизнес в качестве некоторого бизнес-проекта, который нужно или можно реализовать. Итак, процесс создания бизнеса начинается с идеи бизнес-проекта. Обобщив мнение авторов бизнес-идей, можно сделать вывод о том, как они рождаются.

Во-первых, практически все идеи рождаются по необходимости, будь то необходимость решить собственную проблему или желание помочь решить проблему окружающим.

Во-вторых, большинство авторов изобретений пытались найти готовое решение на рынке, столкнувшись с его отсутствием, приходили к мысли создать его самим.

Рождение бизнес-идей связано с особой функцией предпринимателя в обществе. Один из основоположников теории инновационного предпринимательства Й. Шумпетер говорит об особой предпринимательской функции, которая состоит в осуществлении организационно-хозяйственной инновации или, дословно, «новых комбинаций факторов производства». Предпринимательские бизнес-идеи могут основываться на дотошных расчетах и на чистой интуиции. Одни из них направлены на эффективное приспособление, имитацию имеющихся образцов организации в новых условиях; другие — на познание скрытых от большинства людей хозяйственных возможностей; третьи — на активное формирование этих новых условий, в том числе изобретение совершенно новых организационных форм. Бизнес-идея может быть направле-

¹ <http://www.zinsin.ru> — Агентство инвестиционного синтеза.

на на развитие новых продуктов, услуг, технологий, систем управления, новых рынков и т. д.

После того как появилась бизнес-идея, необходимо сделать ее технико-экономическое обоснование (ТЭО), которое содержит краткое описание бизнеса, сроки, доходы, расходы, прибыль, окупаемость. В ТЭО входит несколько таблиц и расчетов:

1. Составляют смету инвестиционных затрат, где считают стоимость приобретения необходимого оборудования (транспортно-средства).

2. Определяют стоимость сырья и материалов для выпуска единицы продукции и заработную плату сотрудников за определенный период, составляют смету расходов, включающую перечень расходов, сумму по каждому виду расходов, общую сумму расходов.

3. Задают продажную цену единицы продукции и объем продаж, определяют предполагаемую выручку от реализации продукции.

4. Рассчитывают прибыль за определенный период как разницу между выручкой от предполагаемого объема реализации и расходами за этот период.

5. Определяют срок окупаемости, как частное от деления инвестиционных затрат и прибыли.

Таким образом, ТЭО представляет собой начальный рабочий документ при взаимодействии предпринимателя и инвесторов.

Рассмотрим пример ТЭО бизнеса «Открытие нового салона красоты».

Пример.

Деятельность — оказание парикмахерских услуг.

Персонал состоит из четырех мастеров-парикмахеров и двух мастеров маникюра.

Заработная плата мастера маникюра и парикмахеров составляет 40 % от выручки.

Инвестиционные затраты — 430 тыс. руб. (ремонт помещения — 400 тыс. руб., разрешение на работу СЭС — 10 тыс. руб., стоимость вески и рекламы — 20 тыс. руб.).

Количество рабочих дней — 280 в году.

Количество посетителей в день (услуги парикмахеров) — 20 чел.

Количество посетителей в день (услуги маникюра) — 10 чел.

Средняя стоимость услуг парикмахера — 900 руб.

Средняя стоимость услуг маникюра — 500 руб.

Доходы за один рабочий день от услуг парикмахеров — 18 000 руб.

Доходы за день от услуг маникюра — 5000 руб.

Всего доходов за день — 23 000 руб.

Ниже приведены расходы за один рабочий день.

Расходные материалы парикмахера	800
Расходные материалы мастера по маникюру	450
Зарплата парикмахера	3600
Зарплата мастера по маникюру	2000
Всего расходов за один день	7850

Прибыль за один рабочий день = доходы за день – расходы за день =
 $= 23\,000 - 7850 = 15\,150$ руб.

Окупаемость = инвестиционные затраты / прибыль за день =
 $= 430\,000 : 15\,150 = 28$ дней.

Следующим документом, представляющим расширенное ТЭО, является инвестиционный проект. По технологии управления проектами (*project management*) инвестиционным проектом можно считать документ, который разрабатывается на первом этапе жизненного цикла проекта — разработка концепции проекта. Инвестиционный проект — это документ, составленный более корректно, чем ТЭО. Инвестиционные затраты в проекте можно обосновывать не очень точно, обычно закладывается дополнительно некоторое их превышение в виде резерва 10—20 %. Доходы от производственной деятельности по проекту нужно тщательно считать и обосновывать. Результаты расчетов представляют в виде форм финансовой отчетности по проекту: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении финансовых средств и баланс проекта. Проводят также инвестиционный анализ проекта.

Таким образом, инвестиционный проект содержит цели, время, место, рынок, сырье и продукцию, сбыт и цены, участников проекта, схему деятельности, продукцию и технологии, производство, финансово-производственный цикл, бизнес-план запуска, прибыль, движение финансовых средств, баланс и анализ проекта.

При разработке инвестиционного проекта необходимо руководствоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов¹.

¹ <http://www.businesspravo.ru>

Табл. 3.1. Задачи, решаемые в бизнес-планах

Сотрудники предприятия	Высшие менеджеры	Инвесторы и партнеры
Информирование всех служащих предприятия о целях, задачах и методах их решения	Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия	Определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии
Координация действий всех подразделений предприятия при достижении целей бизнес-плана	Выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых его сторон	Выявление и оценка рисков, которые могут помешать бизнес-плану
Мотивация сотрудников на выполнение задач бизнес-плана	Формирование инвестиционных целей на планируемый период	Расчет объема продаж, прибыли и доходов на капитал
Обоснование общих и специфических деталей функционирования предприятия в условиях рынка	Выбор стратегии и тактики конкуренции	
	Оценка финансовых, материальных и трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия	

3.2. Бизнес-план, его содержание и применение

Не так давно самостоятельным документом в реализации бизнес-идеи стал бизнес-план. Раньше он назывался бизнес-план инвестиционного проекта, что подчеркивала его подчиненность инвестиционному проекту. Главная цель разработки бизнес-плана — дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, т. е. спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы¹.

¹ Буров В. П., Ломакин А. Л., Морошкин В. А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 5.

В отличие от инвестиционного проекта в бизнес-плане исключены важная для инвестора экономическая часть и обоснование получения доходов. Зато существует некоторый определенный перечень требований к форме и содержанию, что облегчает составление и понимание бизнеса, дополнительно включаются главы анализа рынка, рисков. Во многом бизнес-план выполняет информационно-рекламную функцию при работе с партнерами, для привлечения инвесторов, поиска кредиторов, для внесения в различные информационные базы, является приложением к кредитной заявке.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, примеры которых в зависимости от участников процесса бизнес-планирования приведены в табл. 3.1.

По мнению большинства исследователей, к факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цель составления бизнес-плана;
- общую стратегию предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

Примерное содержание бизнес-плана:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план и ожидаемые результаты.
10. Потенциальные риски.

3.3. Бизнес-проект развития, его подготовка, содержание и применение

Если инвестиционный проект создается для нового предприятия, то бизнес-проект разрабатывается действующим предприятием. Он включает в себя как существующую деятельность предприятия, так и новые инвестиционные проекты. Обычно он составляется на один год, иногда больше. Бизнес-проект представляет собой обоснование производственной программы предприятия производственными мощностями, трудовыми и материальными ресурсами. В процессе составления и реализации бизнес-проекта возникает необходимость его корректировки. Бизнес-проект подготавливается руководством предприятия и его владельцами и содержит информацию о целях предприятия, выпускаемой продукции, анализе рынка и основных конкурентах, производственной структуре и управлении, проектной мощности и выпуске продукции, планировании производства, сводном бизнес-плане, прибыли, движении финансовых средств, балансе, расчетах с партнерами. Функциональное назначение бизнес-проекта — получение финансирования для продолжения деятельности, организация партнеров и привлечение инвесторов.

Важным компонентом бизнес-планирования в целом является использование технологии SWOT-анализа. SWOT-анализ — подход, применяемый для анализа среды организации, который позволяет провести совместное изучение внутренней и внешней среды. Метод SWOT-анализа включает в себя анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможности и угрозы, установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. В табл. 3.2. приведен SWOT-анализ салона красоты.

Из таблицы видно, что у салона красоты очень много преимуществ и немало возможностей, что позволяет прочно держать свои позиции на рынке парикмахерских услуг. Такое преимущество как огромный выбор ассортимента услуг позволяет организации получать прибыль. Однако руководство компании постоянно заботится о повышении качества услуг, и к настоящему моменту качество услуг соответствует всем предъявляемым к ним требованиям. На сегодняшний день услуги производятся по наименьшей себестоимости, что связано с качественными и недорогими материалами, совершенствованием их использования.

Табл. 3.2. SWOT-анализ салона красоты «Александра»

Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	Удобное месторасположение из-за развитой инфраструктуры (м-ны «Рыболов» и «Продукты», «Ателье»)	Узкий спектр деятельности — парикмахерские и маникюрные услуги
	Работа с постоянными клиентами	Незначительная реклама
	Квалифицированный персонал	Слабая маркетинговая деятельность
	Долговременное сотрудничество с постоянными поставщиками	Отсутствие стимула сбыта услуги
	Удобный график работы парикмахерской (без перерыва)	Отсутствие явных стратегических направлений в деятельности (долгосрочное планирование)
	Высокий уровень сервиса	Ограниченное взаимодействие с другими фирмами в области «Красоты и Здоровья»
	Предоставление специальных условий для постоянных посетителей (мотивация и лояльность к клиентам)	
Внешняя среда	Производство услуг с меньшей себестоимостью	
	Возможности	Угрозы
	Разработка новых услуг	Появление на рынке сильного конкурента, ужесточение конкуренции с ведущими игроками на рынке
	Увеличение прибыли за счет смены поставщиков на более выгодные условия закупок	Снижение объема реализации услуг в связи с неплатежеспособностью населения
	Реклама в СМИ и интернете (веб-сайт)	Введение новых (изменение) законодательных актов о ПБЮЛ, дальнейшее повышение стоимости коммунальных платежей и энергоносителей, изменение политической и экономической ситуации в России
	Укрепление позиций на рынке услуг, преимущества перед конкурентами	Рост цен на материалы
	Открытия сети салонов в Троицке	Увеличение пошлин на импортные косметические товары
	Расширение ассортимента парфюмерно-косметических товаров	Уход сотрудников в конкурентные компании.
	Инвестиции (собственные, займы)	
	Использование компьютерного ПО	

Организация имеет налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными фирмой требованиями к сотрудникам. Существующие кадры полностью отвечают основным ее требованиям. Основным направлением работы фирмы в области человеческих ресурсов является сейчас постоянное повышение квалификации кадров, для чего каждый работник в течение года обязательно проходит обучение на курсах.

Однако фирма имеет и недостатки. Такие недостатки, как незначительная реклама и в целом слабая маркетинговая деятельность, могут очень сильно повлиять на деятельность салона красоты «Александра».

При такой системе маркетинговой деятельности увеличивается неопределенность в будущих результатах при оказании новых видов услуг. На сегодняшний день финансовое состояние фирмы является достаточно устойчивым и в целом зависит от объемов реализации услуг. Поэтому организация использует все возможности для увеличения реализации услуг.

3.4. Принципы разработки документов для реализации бизнес-идей и их сравнительный анализ

Для успешной реализации проекта очень важно иметь хорошую бизнес-идею и грамотно подготовленные документы: инвестиционный проект, бизнес-план и бизнес-проект. Принципы разработки документов для реализации бизнес-идей можно сформулировать следующим образом:

- ориентация бизнес-планирования на стратегические ориентиры предприятий;
- выявление в процессе бизнес-планирования конкурентных преимуществ организации;
- объективная оценка ресурсов организации, потребностей рынка и прогнозируемого спроса на бизнес-идею;
- объективная оценка рисков реализации бизнес-идеи;
- ориентация на реалистичный сценарий развития событий;
- учет и увязка интересов и условий заинтересованных сторон.

При разработке инвестиционного проекта, бизнес-плана и бизнес-проекта подлежат взаимному учету и увязке интересы и усло-

Табл. 3.3. Классификация и сравнительный анализ документов

Наименование	Бизнес-план	Инвестиционный проект	Бизнес-проект
Функциональная роль	Получение финансирования	Для создания бизнеса	Описание будущего бизнеса
Цели	Планы деятельности	Обоснование инвестиционных затрат	Развитие бизнеса
Содержание текста	Определено	Частично определено	Произвольное
Бизнес	Любой	Новый бизнес	Для действующего бизнеса
Получатели	Банк Инвестор	Партнеры Инвестор	Предприниматель Партнеры

вия заинтересованных сторон. В качестве заинтересованных сторон могут выступать:

- заказчик (клиент) документов для реализации бизнес-идей, являющийся самостоятельным инвестором или использующий привлеченный капитал путем акционирования, займа, выпуска облигаций и т. п.;
- муниципальные органы, определяющие потребности и приоритеты развития, формирующие проектное задание, рассматривающие заявки и оформляющие соответствующие документы, планирующие налоговые поступления в бюджет, участвующие в надзоре за внедрением;
- подрядные (проектные) фирмы, детализирующие концепции бизнес-плана, осуществляющие технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор;
- потребители, использующие продукцию или услуги.

Проведем сравнительный анализ документов, которые готовятся для получения финансирования и реализации бизнес-идей. В табл. 3.3 приведены классификация и сравнительный анализ документов по таким параметрам, как функции, цели, содержание, вид бизнеса и получатели этих документов. В табл. 3.4 дано содержание документов для реализации бизнес-идей.

Общей платформой всех рассмотренных документов является тот факт, что они способствуют развитию бизнеса, или уже сложившегося, приносящего стабильный доход бизнеса, или нового

Табл. 3.4. Содержание документов для реализации бизнес-идей

Необходимые главы	Бизнес-план	Инвестицион- ный проект	Бизнес- проект
Участники проекта			+
Схема деятельности			+
Оценка рынка	+	Не обязательно	
Финансирование	План	+	+
Инвестиционные затраты	План	+	+
Описание технологии			+
Расчет себестоимости			+
План производства	+	+	+
Персонал и зарплата	+	+	+
Оценка затрат	+	+	+
План реализации	+		+
Риски	+		
Экономические расчеты	В виде при- ложения	+	+
Расчет окупаемости	+	+	
Инвестиционный анализ		+	

бизнеса. Одним из важнейших этапов развития бизнеса является этап нехватки собственного капитала, т. е. собственной денежной массы для инвестирования все пребывающих новых бизнес-идей.

Развитие бизнеса, выход на новые рынки сбыта, привлечение инвесторов и поиск новых партнеров — все эти вопросы будоражат умы предпринимателей всего мира. В России сегодня развитие бизнеса для среднего и малого предпринимателя осуществляется достаточно активно. Есть предпосылки и перспективы, нужно только хорошо оценить ситуацию и постоянно совершенствоваться, развивая новые продукты, рынки сбыта, систему управления, и, конечно же, новые бизнес-проекты.

В статье В. Путина, опубликованной в газете «Ведомости», говорится о необходимости создания новой экономики в России¹, что предполагает решение многих задач, в том числе изменение всей идеологии государственного контроля за деятельностью бизнеса при резком ограничении этих функций. Новая стратегия должна основываться на презумпции добросовестности бизнеса. Решение этой задачи должно привести к резкой активизации предпринимательской инициативы в малом и среднем бизнесе, а значит и к большей востребованности рассмотренных технологий и документов бизнес-планирования.

Краткие выводы

1. Для реализации в организациях бизнес-идей широко применяются технологии бизнес-планирования, такие как инвестиционный проект, бизнес-план и бизнес-проект. Каждая из этих технологий в большей или меньшей степени способствует реализации интересов предпринимателей, инвесторов и посредников. Необходимость бизнес-планирования в организации появляется, как правило, тогда, когда в компании назрели перемены и когда для их осуществления не хватает ресурсов компании.

2. Инвестиционный проект — это документ, который разрабатывается на первом этапе жизненного цикла проекта и представляет собой концепцию проекта. Сердцевину инвестиционного проекта составляет ТЭО (технико-экономическое обоснование проекта, включающее краткое описание бизнеса, сроки, доходы, расходы, прибыль и окупаемость).

3. В отличие от инвестиционного проекта в бизнес-плане исключены важная для инвестора экономическая часть и обоснование получения доходов. Бизнес-план содержит определенный перечень требований к форме и содержанию, что облегчает составление и понимание бизнеса. В него дополнительно включаются главы анализа рынка и рисков. Во многом бизнес-план выполняет информационно-рекламную функцию при работе с партнерами, для привлечения инвесторов, поиска кредиторов, для внесения в различные информационные базы, является приложением к кредитной заявке.

4. Бизнес-проект, как правило, создается действующим предприятием, подготавливается его руководством и владельцами, содержит информацию о целях предприятия, выпускаемой продукции, анализе рынка и основных конкурентах, производственной структуре и управлении, проектной мощности и выпуске продукции, планировании производства,

¹ О наших экономических задачах // Ведомости. 30.01.2012, №15 (3029).

сводном бизнес-плане, прибыли, движении финансовых средств, балансе расчетах с партнерами. Функциональное назначение бизнес-проекта — получение финансирования для продолжения деятельности, организация партнеров и привлечение инвесторов.

5. При разработке инвестиционного проекта, бизнес-плана и бизнес-проекта подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон — заказчика, муниципальных органов, подрядных фирм и потребителей.

Вопросы для самоконтроля

1. На что направлены технологии бизнес-планирования?
2. На каких принципах базируется разработка документов для бизнес-планирования?
3. Чем отличается бизнес-план от бизнес-проекта?
4. В каком из документов бизнес-планирования принципиальное значение имеет оценка рынка?
5. В каком из документов бизнес-планирования принципиальное значение имеет оценка инвестиционных затрат?
6. В чем основное назначение SWOT-анализа?

ГЛАВА 4.

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Природа современной конкуренции и значение повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов

На рубеже XX—XXI веков в нашей стране возрос вначале практический, а затем и научный интерес к проблемам конкурентоспособности. Это объясняется, прежде всего, рыночным реформированием российской экономики. Предприятия всех отраслей экономики вынуждены были бороться за свое выживание в условиях значительных рисков и неопределенности.

Конкурентоспособность предприятия — это сохранение или увеличение объемов продаж при сохранении или увеличении доходов и капитала компании.

Международная конкуренция сразу обозначила слабую конкурентоспособность российских предприятий в силу:

- высокого уровня затрат на производство;
- низкого уровня технологического развития;
- явно недостаточной ориентированности в конкретных рыночных ситуациях (многие сделки диктуются сиюминутными интересами);
- медленной адаптации к изменению спроса;
- отставания по качеству продукции, дизайну, применяемым маркетинговым технологиям.

По мнению экспертов, конкурентоспособно на мировом рынке менее 20 % российских компаний, а на внутреннем рынке — около 40 % российских фирм. Более 40 % предприятий требуют коренной

реструктуризации, в противном случае их придется закрыть. В машиностроении и агропромышленном комплексе доля предприятий, требующих срочных мер по реструктуризации, превышает 50 %.

Конкурентные позиции нашей страны ослаблены и на внутреннем и на внешнем рынках. Внутренний рынок России наполнен иностранными товарами, резко сократился перечень экспортируемых товаров и объем экспорта наукоемкой продукции. В условиях усиления конкуренции, развития процессов глобализации, формирования такого явления, как «новая экономика», предприятиям необходимо осваивать адекватные методы и инструменты управления конкурентоспособностью с целью ее повышения.

Уровень развития и состояние конкурентоспособности предприятий в России значительно отличаются в зависимости от отрасли или рынка. Известно, что две трети объема экспорта России приходится на углеводородное сырье и металл, поэтому естественно предположить, что самые надежные конкурентные позиции в российской экономике имеют предприятия нефтегазового сектора. Рынки добывающих и сырьевых отраслей характеризуются высоким уровнем экономической концентрации, не только в Российской Федерации, но и на мировых рынках. Как правило, границы таких рынков не проходят по территории страны, а являются мировыми. Кроме того, большая часть объема производства реализуется российскими участниками таких рынков за рубежом. Это в значительной степени ставит внутренние рынки в зависимость от мировой конъюнктуры.

В сырьевом секторе России работают три вида компаний: крупные вертикально интегрированные нефтегазовые корпорации (ВИНК); малые и средние независимые нефтяные компании (ННК), а также нефтесервисные компании (НСК). Наиболее конкурентоспособными на этом рынке являются крупнейшие вертикально интегрированные нефтегазовые корпорации страны. Однако их высокая конкурентоспособность в значительной степени является следствием высоких мировых цен на природные ресурсы.

При разработке организационно-экономических механизмов управления конкурентоспособностью предприятий необходимо учитывать различия в отраслевой конкурентной среде, обусловленные различными условиями функционирования, историей и этапом развития отрасли, ценовой ситуацией и ее изменениями и множеством других значимых факторов.

Сегодня для большинства российских предприятий, работающих в не сырьевом секторе остро стоят проблемы противостояния иностранным конкурентам на отечественном рынке. Более того, сохраняется негативная тенденция дальнейших потерь конкурентных позиций на перспективных высокотехнологичных рынках.

Как показывает опыт рыночных стран, в 1960—1970-х гг. в бизнесе преобладали длительные периоды стабильности и важнейшими факторами рыночного успеха были масштаб и доля рынка, в большинстве случаев они служили залогом рентабельности. Прозвевали крупные компании с большой долей рынка.

В 1980-е гг. масштаб и доля рынка были по-прежнему важны, но уже не давали таких гарантий успеха, как раньше. Конкурентоспособность на рынке требовала поставлять на рынок быстрее других новые продукты.

В 1990-е г. во многих развитых странах правила конкуренции в бизнесе существенно изменились. Конкуренция приобрела глобальный характер, расширился круг конкурентов и внутри национальной отрасли и за рубежом.

В XXI в. отчетливо проявляется многоуровневость конкуренции. Фактически сложились три уровня рынков. Первый, где конкурируют технологические лидеры и где в качестве объекта конкуренции выступают наукоемкие технологии. На втором уровне объектом конкуренции является продукция массового спроса. На третьем уровне объектом конкуренции служит природное и минеральное сырье, а также продукты первых технологических переделов.

На рис. 4.1 показаны конкурентные преимущества предприятий, работающих на рынках высоких технологий.

Практика современного мирового кризиса убеждает, что ориентация на экспорт сырья и продуктов первичной переработки не позволяет обеспечить устойчивую внутреннюю доходность, поскольку она в определяющей степени зависит от мировой конъюнктуры на сырьевых рынках. На рынках продукции массового спроса складываются условия для жесткой ценовой конкуренции, цены на стандартизированную продукцию снижаются, не давая их производителям возможности генерировать доходы и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. Благодаря прогрессу в области коммуникаций, высокой мобильности международного финансового капитала, возможностям международной миграции рабочей силы, в новой экономике происходит общее выравнива-

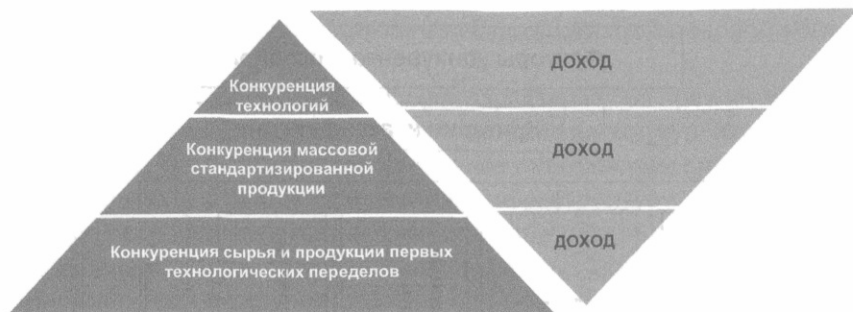


Рис. 4.1. Многоуровневость конкуренции

ние экономической значимости собственных и привлеченных источников научно-технических достижений для рынков продукции массового спроса. Иные условия существуют на рынках технологических лидеров, продукция которых надежно защищена патентами и позволяет их владельцам присваивать и капитализировать технологическую ренту. Обеспечение конкурентоспособности здесь требует непрерывного освоения прорывных новейших технологий, что позволяет быть вне зоны ценовой конкуренции и предполагает возможность окупаемости затрат, связанных с прорывными нововведениями.

Используя комплексный подход к оценке конкурентоспособности можно выявить специфические факторы, определяющие конкурентоспособность на каждом из трех уровней. Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий, разбиты на группы по следующим признакам:

I — характеризуют структуру издержек производства;

II — отражают эффективность использования инвестиционного потенциала;

III — свидетельствуют об использовании научно-технологического потенциала;

IV — отражают технологический уровень производства;

V — инфраструктурные факторы.

На рис. 4.2 приведена классификация факторов.

Для предприятий, работающих на рынках высоких технологий и наукоемкой продукции, конкурентоспособность в первую очередь зависит от доли:

— нематериальных активов в структуре капитала предприятия;



Рис. 4.2. Классификация конкурентоспособности факторов

- расходов на инновации в общем объеме инвестиций предприятия;
- принципиально новых нововведений;
- производств прогрессивных технологических укладов;
- продукции с высокой степенью добавленной стоимости.

Для предприятий, работающих на рынках массовой стандартизированной продукции, конкурентоспособность определяется:

- эффективностью использования всех видов ресурсов;
- объемом и структурой издержек производства;
- уровнем производительности труда;
- объемом инвестиций в основной капитал;
- долей импорта в накоплении основного капитала.

Для предприятий, работающих на рынках сырья и продукции первых технологических переделов, как уже отмечалось, конкурентоспособность во многом определяется сложившейся конъюнктурой на мировых рынках. По оценкам специалистов Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН, по основному экспортному ресурсу — нефти — конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке заметно ухудшается под влиянием резкого сокращения добычи нефти, начавшегося еще с 2005 г.,

неэффективной ее переработки и неблагоприятной ценовой конъюнктуры¹.

Первые четыре группы факторов характеризуют производственные возможности достижения и поддержания конкурентоспособности. Пятая группа факторов включает финансовые рынки, маркетинговую деятельность и прочую инфраструктуру.

Все перечисленное свидетельствует об усложнении и усилении конкуренции и требует более эффективных подходов к управлению конкурентоспособностью.

4.2. Конкурентные преимущества организаций и принципы управления конкурентоспособностью

Под управлением конкурентоспособностью понимается процесс формирования и развития конкурентных преимуществ организации.

Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые организация достигает, формулируя рыночную стратегию. Сущность эволюции всех концепций конкурентных преимуществ, начиная от А. Смита и заканчивая М. Портером, заключается в том, что возрастает роль не наследуемых факторов конкурентоспособности в виде природных и трудовых ресурсов, а создаваемых, к которым относится квалифицированная рабочая сила и научно-техническая база производства.

В процессе управления конкурентоспособностью важное значение имеют следующие принципы управления:

1. Учет факторов относительности и динамичности конкурентоспособности.
2. Конкурентоспособность определяется внутренними и внешними факторами, значительная часть которых является трудноуправляемыми параметрами.

¹ Средний выход бензина с 1 т переработанной нефти в России составляет 16 %, что в 2,5 раза ниже, чем в Европе, и в 3 раза ниже, чем в США: Проблемы и перспективы технологического обновления российской экономики / А. Г. Гранберг, А. А. Дынкин, В. В. Ивантер и др. М: МАКС-Пресс, 2007. С. 171.

3. Управление конкурентоспособностью требует оптимального сочетания экономических, технологических, правовых, организационных и институциональных факторов.
4. На конкурентоспособность могут повлиять изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия.

Конкурентоспособность предприятия — это не раз и навсегда приобретенная способность, она привязана к конкретным условиям времени и причинам. Конкурентоспособность предприятия в отличие от конкурентных преимуществ испытывает на себе сильное влияние стратегических и тактических изменений на рынке, не связанных с деятельностью предприятия (изменение спроса, демографические сдвиги, природные явления и т. д.). Поэтому конкурентоспособность предполагает умелое маневрирование в рыночном пространстве и во времени и максимальный учет требований и возможностей конкретных групп покупателей.

Предприятие, обладающее конкурентным преимуществом в виде низких издержек производства на одном географическом рынке, может не иметь этого преимущества на другом. И, напротив, предприятие, вытесняемое с рынка, через определенное время может стать конкурентоспособным. Это может произойти по разным причинам, например, уход основного конкурента, удачно проведенная рекламная кампания, рост цен на товары-заменители. Иными словами, говоря о конкурентоспособности, мы должны иметь в виду конкретные рыночные условия. Не может быть универсального понятия конкурентоспособности. Конкурентоспособность всегда имеет относительный, а не абсолютный характер, т. е. она может обнаружить себя только по отношению к другому предприятию или к другому периоду времени.

Конкурентоспособность может быть оценена только путем сравнения объемов продаж, динамики прибыли, увеличения коэффициента использования производственных мощностей хозяйствующих субъектов, роста заказов на продукцию.

Для производства товаров, превосходящих по многим характеристикам продукцию международных конкурентов, требуется наличие знаний в двух областях. Первая область связана с интересами и ценностями потребителей, вторая относится к технологическим навыкам, необходимым для создания и предоставления этих ценностей.

В процессе управления конкурентоспособностью предприятий необходимо учитывать в комплексе имеющиеся на данный проме-

жуют времени ресурсы, а также сложившиеся отраслевые и макроэкономические условия.

Задачей менеджмента является идентификация и развитие потенциала конкурентоспособности и трансформация его в соответствующие факторы.

Обследования российских предприятий показывают, что подавляющая часть экспортной продукции этих предприятий может конкурировать на мировых рынках лишь благодаря низкой цене, а не высокому качеству и технической сложности.

М. Портер отметил несколько наиболее важных конкурентных преимуществ, позволяющих организации быть конкурентоспособной:

- новые технологии;
- производственные факторы;
- факторы маркетинга;
- новые или изменившиеся запросы потребителей;
- факторы менеджмента.

Новые технологии предполагают компетентность в научных исследованиях и разработках, инновации производственного процесса на основе более совершенных технологий, формирование новых отраслей (под воздействием новых производственных процессов), появление продуктовых инноваций.

Производственные факторы включают в себя эффективность низкозатратного производства (например, благодаря экономии на масштабах, эффекта накопления опыта и т. д.); повышение качества производства и фондоотдачи; благоприятное размещение производства, гарантирующее низкие затраты; повышение квалификации рабочей силы и, как следствие, рост производительности труда.

Факторы маркетинга объединяют продуманный и проверенный способ продаж; удобный доступ к рынкам; мощную и эффективно функционирующую сеть дистрибьюторов и дилеров; быструю доставку по заказу; точное удовлетворение потребительских запросов; притягательный дизайн и упаковку товара; широкий диапазон выбора товаров (для некоторых сфер производства); наличие гарантий после приобретения; высокое качество послепродажного обслуживания.

Новые или изменившиеся запросы потребителей означают появление новых потребностей, создание новой цепочки ценностей и конкурентные преимущества за счет нового сегмента рынка.

Факторы менеджмента — это компетентность в управлении, наличие управленческих «ноу-хау», способность быстро реагировать на изменения внешней среды, первоклассные системы коммуникаций и информационной поддержки бизнеса.

Опыт управления конкурентоспособностью учит: чем выше производительность труда на предприятиях средней по отрасли, тем менее значимо влияние остальных факторов на конкурентоспособность (финансовые рынки, маркетинговая деятельность, инфраструктура и т. д.

По сравнению с потенциалом, одним из важнейших факторов, определяющих потенциал российских предприятий, является уровень квалификации персонала. Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка. Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности российских предприятий. Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями. Первый — повышение квалификации существующих управляющих. Второй — замена управляющих новыми, более квалифицированными. Замена управляющих, на первый взгляд, наиболее простой и эффективный путь. Однако опыт показывает, что это не совсем верно. Во-первых, сегодня непросто подобрать квалифицированного менеджера, способного действовать в существующих условиях, тем более, проводить изменения, требующие серьезных знаний и опыта управления в условиях рынка. Попытки привлечения иностранных менеджеров часто не оправдывают себя вследствие существенных культурных различий и особенностей российского менталитета. Однако имеет смысл обратить внимание на опыт некоторых стран Юго-Восточной Азии, где общее руководство предприятиями осуществляют местные специалисты, а маркетингом и сбытом занимаются высококвалифицированные специалисты из США и Европы.

Более реальным способом решения проблемы квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это эволюционный и длительный процесс. Важными условиями для решения проблемы эффективного менеджмента

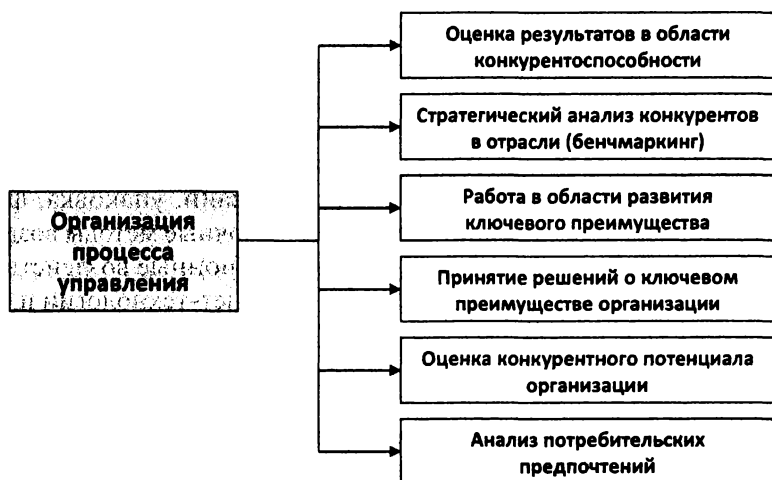


Рис. 4.3. Механизм управления конкурентоспособностью в организации

и создания механизмов естественной ротации кадров предприятий является наличие, с одной стороны, системы контроля и ответственности, а с другой — системы мотивации. Контроль за эффективностью менеджмента должны осуществлять собственники предприятия.

Способность производить продукцию высокого качества и с низкими затратами определяется уровнем развития технологии на предприятии. Большинство российских предприятий использует только 15—35 % имеющихся в распоряжении производственных мощностей.

Проблема технологического перевооружения предприятий является важной. Некоторые виды качественной продукции просто не могут быть произведены без применения новейших технологий. Более того, некоторые требуемые современные технологии имеются в наличии только за рубежом. Не многие предприятия в состоянии приобрести технологическое оборудование на собственные средства и поэтому нуждаются в дополнительных источниках долгосрочного финансирования. Существенное влияние на процессы технологического перевооружения может оказать развитие лизинга. С одной стороны, лизинг является наиболее приемлемым способом долгосрочного финансирования предприятия, с другой — создает платежеспособный спрос на продукцию российских производителей оборудования.

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность, позволяет создать механизм управления конкурентоспособностью в организации (рис. 4.3)

В настоящее время неценовые факторы конкурентоспособности приобретают широкое распространение там, где решающую роль играет качество продукции, ее новизна, дизайн, упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, вне рыночные методы воздействия на потребителя, особенно коммуникационные воздействия, такие как реклама, СМИ, пропаганда, интернет-технологии и т. д.

4.3. Возможности технологий бизнес-планирования в управлении конкурентоспособностью предприятий

Управление конкурентоспособностью организации начинается с выработки стратегии организации, поскольку стратегия бизнеса — это комплекс решений менеджмента, связанных с распределением всегда ограниченных ресурсов, нацеленных на создание конкурентных преимуществ.

Бизнес-планирование, помимо решения тактических задач предприятия, позволяет успешно решать стратегические задачи вне зависимости от того, идет речь о действующем предприятии или о вновь создаваемом. В современной практике менеджмента принято говорить о пяти функциях технологий бизнес-планирования в организации.

Первая функция связана с возможностью использования бизнес-планирования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция — планирование — позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция бизнес-планирования позволяет привлекать извне денежные средства — ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект из-за ограниченности собственных инвестиционных ресурсов у предприятий.

Четвертая функция дает возможность привлекать к реализации планы компании потенциальных партнеров, которые пожелают

вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период.

Пятая функция позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели.

Стратегия — это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия: в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано, то есть каким образом будет организована работа по формированию потребительских предпочтений в данных областях.

Различают следующие виды конкурентных стратегий:

- лидерство по ценам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия разработки рыночной ниши;
- конкурентная стратегия внедрения новшеств.

Выбор той или иной стратегии определяется имеющимися предпосылками и условиями применения, а также выгодами от реализации стратегии и возможными рыночными рисками. Каждая стратегия характеризуется целевой направленностью.

Целью конкурентной стратегии лидерства по низким ценам является установление контроля за рыночной ценой. Она целесообразна к применению при наличии таких предпосылок, как однородность продукта, высокая степень стандартизации продукта и высокая чувствительность потребителей продукции к цене. Условиями реализации стратегии являются активная инвестиционная деятельность предприятия, наличие доступа к капиталу и опыт в управлении издержками, что позволяет осуществлять лучший контроль за факторами, влияющими на издержки (контроль за условиями поставки, управление факторами производства, формирование цепи издержек). Выгоды использования стратегии проявляются в устойчивости снижения цен на продукцию, а также в повышении отраслевых барьеров для конкурентов. Следование данной стратегии сопряжено с коммерческим риском изменения спроса и воз-

возможности копирования, а также изменений в технологии у конкурентов, позволяющих получить больший эффект.

Целью стратегии дифференциации продукта становится удержание потребителя. Предпосылками реализации такой стратегии являются высокая оценка потребителем потребительских параметров продукта, низкая чувствительность потребителя к цене, разнообразие способов использования продукта. Направлениями дифференциации могут быть либо повышение ценности продукта для потребителя, либо снижение стоимости единицы потребительской ценности для потребителя: дизайн и бренд, развитие дилерской сети, обслуживание потребителей, функциональные возможности и технологии. Для того чтобы можно было использовать эту стратегию, необходимо наличие множества способов дифференциации продукта и сложности копирования стратегии. Выгоды этой стратегии проявляются в виде роста рыночной власти фирмы и в превышении прироста выручки над издержками дифференциации. В свою очередь, риски стратегии сопряжены с возможными ошибками дифференциации и вероятностью имитации продукта конкурентами. Эффективность реализации стратегии дифференциации предполагает тесную координацию НИОКР и маркетинга, т. е. технологическое лидерство фирмы должно коррелироваться с эффективной маркетинговой деятельностью.

Целью разработки конкурентной стратегии рыночной ниши является уход от конкуренции. Эмпирическое исследование конкуренции в России, выполненное в 2003—2006 гг. в Финансовой академии при Правительстве РФ, показало, что ряд фирм из разных отраслей экономики, таких как фармацевтика, кондитерская промышленность, банковский сектор, за счет прорыва в «правильную» нишу смогли совершить почти невозможное: нашли финансирование, создали превосходный продукт, победили многократно более сильных конкурентов. Уникальность продукта (или технологии, или сервиса) позволили этим фирмам из среднетехнологичных и даже низкотехнологичных отраслей вырваться из условий жесткой ценовой конкуренции, прорвать замкнутый круг низкой рентабельности и отсутствия средств на инвестиции. Примером таких компаний являются банк «Русский стандарт», освоивший нишу потребительского кредита на покупку бытовой техники; Национальная факторинговая компания («НФК»), кондитерская компания «Коркунов», «Ральф Рингер» (обувная промышленность), «Инмарко» (производство мороженого) и др.

Предпосылками реализации нишевой стратегии являются устойчивость и наличие потенциала роста ниши, а также наличие специализированных ресурсов. Выгодами осуществления этой стратегии становятся укрепление лояльности потребителей и компенсация эффекта масштаба. Риском стратегии является исчезновение или переполнение ниши. Эффективность нишевой стратегии определяется используемыми фирмой технологиями и специфической ценностью.

Целью конкурентной стратегии внедрения новшеств является завоевание монопольного положения на рынке. Эта стратегия характерна для инновационно-активных предприятий, имеющих инновационный потенциал. Предпосылками реализации стратегии служат динамично развивающиеся рынки и высокая дифференциация рыночного спроса. Выгода данной стратегии — это путь к свободным от конкуренции рынкам, что позволяет получать прибыль в течение всего монопольного положения. В то же время для данной стратегии очень велика вероятность получения отрицательного результата и сложность процессов внедрения научных достижений в хозяйственный оборот.

Краткие выводы

1. Актуальность управленческих проблем конкурентоспособности предприятий возросла в последние десятилетия XX в. Этому способствовали, прежде всего, изменения во внешней среде: формирование такого явления как «новая экономика», развивающаяся глобализация, ускоряющаяся динамика развития, а также явно выраженная многоуровневость конкуренции.

2. Многоуровневость конкуренции предполагает четкое разграничение специфических факторов, определяющих конкурентоспособность на каждом из трех уровней. Наиболее конкурентоспособными являются российские компании, работающие на рынках сырья и продукции первых технологических переделов.

3. Под управлением конкурентоспособностью понимается процесс формирования и развития конкурентных преимуществ организации с учетом различий в отраслевой конкурентной среде (условий функционирования, историей и этапом развития отрасли, ценовой ситуацией и ее изменениями).

4. Существуют следующие принципы управления конкурентоспособностью: учет факторов относительности и динамичности конкурентоспособности; конкурентоспособность определяется внутренними и внеш-

ними факторами, значительная часть которых является трудноуправляемыми параметрами; управление конкурентоспособностью требует оптимального сочетания экономических, технологических, правовых, организационных и институциональных факторов.

5. Требуется эффективное использование технологий бизнес-планирования в организации в качестве инструмента управления конкурентоспособностью предприятий.

Вопросы для самоконтроля

1. С чем связано возрастание роли управления конкурентоспособностью в организации?

2. Как меняются конкурентные преимущества организаций в начале XXI в.?

3. Чем обусловлена относительно высокая конкурентоспособность предприятий нефтегазового сектора в России?

4. Почему не конкурентоспособны предприятия в обрабатывающем секторе российской экономики?

5. С чего начинается процесс управления конкурентоспособностью в организации?

6. Как связан инструментальный бизнес-планирования с выбором конкурентных стратегий организаций?

РАЗДЕЛ II. СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ

ГЛАВА 5. СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

5.1. Содержание бизнес-плана

В работах ряда авторов рассматриваются различия в структуре и содержании бизнес-плана. Однако при ближайшем их рассмотрении можно убедиться, что при всем разнообразии бизнес-планов сущность и структура этих планов различаются незначительно. Так, Р. Абрамс, известный в США специалист по разработке бизнес-плана, рекомендует следующее его содержание¹:

- 1) резюме для руководства;
- 2) описание компании;
- 3) анализ отрасли и тенденции ее развития;
- 4) целевой рынок;
- 5) конкуренция;
- 6) стратегическая позиция и оценка рисков;
- 7) маркетинговый план и стратегия продаж;
- 8) операции;
- 9) технологический план;
- 10) управление и организация;
- 11) участие в общественной деятельности и социальная ответственность;
- 12) развитие, основные вехи и план выхода;
- 13) финансы;
- 14) приложение к бизнес-плану.

¹ Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности: Forbes и стеенфордская школа бизнеса рекомендуют / Ронда Абрамс. СПб: Прайм-Еврознак, 2009. С. 101.

Табл. 5.1. Содержание бизнес-плана¹

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

¹ *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-планирование: учеб. пособие (+ CD с учебными материалами). СПб.: Питер, 2012. с.132—133.

- | | |
|---|---|
| 1. Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана | 4. План (программа действий и организационные меры) |
| 2. Характеристики продуктов, товаров, услуг, предоставляемых предпринимателем потребителю | 5. Ресурсное обеспечение сделки |
| 3. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж | 6. Эффективность сделки |

Рис.5.1. Предпринимательский бизнес-план

Следует обратить внимание на то, что в рекомендациях Р.Абрамс приведены некоторые непривычные для нее разделы. В их числе: анализ отрасли и тенденции ее развития; конкуренция; оценка рисков; технологический план; участие в общественной деятельности и социальная ответственность. Рассмотрим кратко, как видятся Р. Абрамсу, эти разделы в составе бизнес-плана.

Анализ отрасли и тенденции ее развития. Здесь сопоставляются ваш бизнес и отрасль: ее размеры, темпы роста, чувствительность к стадиям экономического цикла и сезонность, технологические изменения и сертификация, каналы поставок и распределения, финансовые характеристики и др.

Конкуренция. Рассматриваются соперники, конкурентные позиции, распределение долей рынка и конкуренция в будущем.

Оценка рисков. В этой части бизнес-плана анализируется стратегическая позиция, оценивают основные типы рисков: рыночный риск, конкурентный риск, риск технологический, товарный, исполнительный и риск капитализации.

Технологический план, а также участие в общественной деятельности и социальная ответственность, по-видимому, расшифровки не требуют.

Развернутое содержание бизнес-плана представлено в табл. 5.1.

Структура предпринимательского бизнес-плана показана на рис. 5.1.

Раздел 1. «Цели и задачи предпринимательской сделки» — центральный в бизнес-плане. Главная цель предпринимательского бизнеса — получение прибыли. При планировании намеченной сделки следует, прежде всего, определить, на какую сумму прибыли можно рассчитывать, и убедиться в том, что проект вообще способен принести желаемую прибыль. Важно при этом, как и вообще при формировании бизнес-плана, учитывать фактор времени. Другими словами, наряду с размером ожидаемой прибыли необходимо знать, как она распределится во времени, не окажется ли прибыль слишком запоздалой с учетом потребности предпринимателя в денежных средствах и воздействия инфляции, умаляющей абсолютный прирост денег.

При первоначальной оценке целесообразности предпринимательского проекта необходимо также учесть, что сумма получаемой прибыли должна быть существенно выше той, которую мог бы получить предприниматель, помещая затрачиваемые денежные средства на то же время в сберегательный банк. Иначе просто есть смысл свести дело к этой простейшей финансовой сделке.

Наряду с главной, определяющей целью в поле зрения составителей бизнес-плана должны находиться и другие цели и задачи: социальные, повышение статуса предпринимателя, специальные цели и задачи; особые задачи предпринимательства, в частности благотворительность.

Раздел 2. «Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана» является сводным и представляет собой основные идеи и содержание плана в миниатюре. Он создается и уточняется по мере проработки плана, а завершается лишь после составления бизнес-плана в целом.

В сводном разделе представлены следующие параметры: генеральная цель проекта (сделки); краткая характеристика предпринимательского продукта, конечного результата намечаемого плана и их отличительные особенности; пути и способы достижения поставленных целей; сроки осуществления проекта (сделки); затраты, связанные с его реализацией; ожидаемая эффективность и результативность; область использования результатов.

К показателям обобщенного резюме относятся общие сводные — объемы производства и реализации продукции и услуг, выручка, собственные и заемные средства, прибыль, рентабельность; специальные — качество реализуемых товаров и услуг, их отличительные свойства, приспособленность к особым вкусам и запросам

потребителя, срок окупаемости вложений, низкая степень риска, гарантированность получения планируемого результата.

Раздел 3. «Характеристики продуктов, товаров, услуг, предоставляемых предпринимателем потребителю» должен включать в себя наглядные данные, позволяющие с требуемой полнотой «осязать» предпринимательский продукт (опытный образец), или его характеристики (описания, модели, фотографии, сведения о круге потребителей предпринимательского товара и потребностях, которые он будет удовлетворять, — прогноз платежеспособного спроса на товар); данные о регионах, группах населения, организациях, которые предпочтительно, исходя из анализа и прогноза, станут покупателями и потребителями товара; данные о динамике ожидаемого потребления товара по временным периодам с учетом факторов, влияющих на изменение потребностей в данном товаре; прогноз цен, по которым предполагается реализовать продукт предпринимательской деятельности.

Раздел 4. «Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж» является непосредственным продолжением изучения потребностей и прогнозирования цен. Он предопределяет объемы производства и продаж товаров по временным периодам реализации предпринимательского проекта.

Исследование, анализ и оценка рынка в процессе подготовки бизнес-плана опираются, с одной стороны, на предположения, т. е. носят прогностический характер, а с другой — на предварительную договоренность с потенциальным покупателем или с торговыми, сбытовыми организациями.

Разные ситуации возникают в зависимости от масштабов и сроков проектов. В случае краткосрочных мелких проектов можно с высокой степенью достоверности установить круг покупателей, потребителей предпринимательского продукта, что позволит сделать вывод об объемах продаж. При долговременных крупных предпринимательских проектах возникает более сложная ситуация — определение изменения спроса на предпринимательский товар, его продажи и потребление будет проводиться при составлении бизнес-плана на основе предположений, оценок, расчетов и прогнозов.

Наряду с расчетно-аналитической оценкой рынка сбыта бизнес-план должен предусматривать способы активизации рынка посредством маркетинговой и других видов деятельности. При разработке этого раздела необходимо также учитывать деятельность других предпринимателей, конкурентов, их возможности, способности и

ценовую политику. С этой целью работа над бизнес-планом должна включать корректировку прогнозируемого объема продаж с учетом конкуренции.

Раздел 5. «План (программа) действий и организационные меры». Его содержание во многом зависит от вида предпринимательской деятельности (производственная, коммерческая, финансовая). Программа предпринимательских действий обычно включает в себя маркетинговые усилия (рекламу, определение рынка сбыта, контакты с потребителем, учет его запросов); осуществление производства продукции (в случае производственного предпринимательства); закупку, хранение, транспортировку, реализацию товаров (в особенности применительно к коммерческому предпринимательству); обслуживание покупателя в процессе продажи товара и после продажи.

Организационные меры составляют неотъемлемую часть программы действий и объединяют способы управления реализацией бизнес-плана; организационные структуры управления проектом; методы координации действий исполнителей, а также меры по установлению специальных форм оплаты труда, стимулирования, подбора и подготовки кадров, учета, контроля и др.

Раздел 6. «Ресурсное обеспечение сделки» содержит сведения о видах и объемах ресурсов, необходимых для осуществления предпринимательского проекта, об источниках и способах получения ресурсов.

Ресурсное обеспечение охватывает материальные ресурсы (материалы, полуфабрикаты, сырье, энергию, здания, оборудование и др.); трудовые, финансовые (текущие денежные средства, капиталовложения, кредиты, ценные бумаги); информационные ресурсы (статистическую, научно-техническую информацию).

Раздел 7. «Эффективность сделки» завершает бизнес-план. В нем приводится сводная характеристика эффективности предпринимательской сделки. В числе сводных показателей эффективности основные — прибыль и рентабельность сделки. Кроме того, учитывается социальная и научно-техническая эффективность (получение новых научных результатов). Здесь целесообразно проанализировать долговременные последствия предпринимательской сделки.

Известный экономист А. С. Пелих подтвердил, что не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-

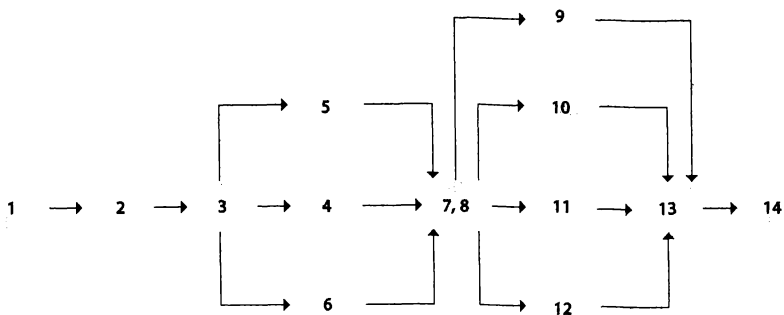


Рис.5.2. Последовательность составления бизнес-плана:

1 — принятие решения о создании нового предприятия или совершенствовании действующего; 2 — анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта; 3 — выбор изделия или услуги, производство (или оказание) которых будет являться целью задуманного проекта; 4 — исследование возможного рынка сбыта; 5 — составление прогноза объемов сбыта (для первого года — помесечно, для второго — поквартально); 6 — выбор места для осуществления производственной или коммерческой деятельности; 7 — разработка плана производства; 8 — разработка плана маркетинга; 9 — разработка организационного плана; 10 — разработка юридической формы будущей коммерческой деятельности; 11 — организация бухгалтерского учета; 12 — страхование; 13 — разработка финансового плана; 14 — составление резюме к бизнес-плану.

плана и предложил следующую последовательность составления бизнес-плана¹ (рис. 5.2).

Международная практика обоснования проектов применяет несколько обобщающих показателей для подготовки решения о целесообразности вложения средств:

- чистую текущую стоимость;
- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности;
- период возврата капитальных вложений;
- максимальный денежный отток;
- норму безубыточности.

Чистая текущая стоимость (в отечественных источниках нередко называемая интегральным экономическим эффектом) представляет собой разность между совокупным доходом от реализа-

¹ *Пелих А. С.* Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2010. С. 5.

ции продукции, рассчитанным за период реализации проекта, и всеми видами расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (т. е. с дисконтированием разновременных доходов и расходов).

Рентабельность исчисляется как отношение прибыли к капитальным вложениям или как отношение прибыли к акционерному капиталу. Для каждого года реализации предпринимательского проекта рентабельность рассчитывается как среднегодовое значение. При этом учитывается и налогообложение.

Внутренний коэффициент эффективности определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта, рассчитанного за экономический срок жизни инвестиций. Проект считается рентабельным, если внутренний коэффициент эффективности не ниже исходного порогового значения.

Период возврата капитальных вложений широко применяется в отечественной практике как срок окупаемости капитальных вложений. Он представляет собой число лет, в течение которых доход от продаж за вычетом функционально-административных издержек возмещает основные капитальные вложения. Остается дискуссионным вопрос о том, рассчитывать период возврата с дисконтированием или без него.

Максимальный денежный отток — наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источниками покрытия всех затрат.

Норма безубыточности — минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль, т. е. когда доход от продаж равен издержкам производства. Определяется по формуле:

$$\text{норма безубыточности} = \frac{\text{постоянные издержки}}{\text{удельная цена} \times \text{удельные переменные издержки}}.$$

Интересные с практической точки зрения примеры разработки бизнес-плана приводит В. З. Черняк в своей книге «Бизнес-план»¹. Эти примеры касаются трех различных позиций:

¹ Черняк В. З. Бизнес-план: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2007. С. 342—430.

- 1) бизнес-план строительства и дальнейшей эксплуатации офисного здания;
- 2) гостиничный комплекс на 150 мест (бизнес-план);
- 3) бизнес-план организации производства пластиковой тары (упаковки).

5.2. Зарубежный опыт разработки бизнес-плана

Несколько иная структура бизнес-плана принята при получении кредитов в западных банках. В этом случае бизнес-план включает, как правило, следующие разделы.

1. Введение и общая информация. В разделе указывается юридическая форма предприятия, даются краткое описание его деятельности, история недавних и текущих важных событий.

2. Оценка вклада. Показываются отдельные важные характеристики деятельности предприятия: позиции на рынке, репутация, система продаж и др.

3. Описание продукции и рынка сбыта.

4. Исследования и разработки. Отражаются основные направления исследований, включая важнейшие программы и инициативы.

5. Производство и производственные мощности. Описывается состояние производства и производственных мощностей предприятия.

6. Персонал и трудовые отношения.

7. Организация и управление. Помимо общих организационных схем приводятся краткие биографические данные высших должностных лиц и других руководящих сотрудников.

8. Юридические материалы. Кратко описываются наиболее значимые прошлые и настоящие судебные и арбитражные дела в связи с производственной деятельностью.

9. Финансовая информация. Рассматриваются финансовые отчеты за последние пять лет и приводится пятилетний прогноз финансового состояния.

10. Ликвидность. Приводятся результаты анализа задолженности, состояния оборотных средств, описание статей налогообложения компании, ее долгов.

11. Договоры. Даются описания всех договоров или соглашений, в которых участвует предприятие.

12. Другие вопросы бухгалтерского учета. Кратко характеризуются незарегистрированное имущество (квартиры, гостиницы, больницы, профилактории и др.).

Еще более краткую схему бизнес-плана предлагает Г. Берл¹. Она включает в себя следующие разделы.

1. Цель заявки, включая необходимую сумму средств, способы погашения займа и его обеспечение.

2. Личные средства. Здесь важно показать собственный вклад основателя дела, его партнеров, членов его семьи.

3. Описание бизнеса. Приводятся количественные показатели, указываются организационно-правовая форма предприятия, его местонахождение, адрес, число занятых. Здесь надо показать товары или услуги, которые будут производиться или выполняться, изложить краткую историю предприятия, перспективы развития, представить зону маркетинга, конкуренцию потребителей и поставщиков фирмы.

4. Управление. Раздел включает сведения об образовании и предыдущем опыте каждого из владельцев, а также тех, кто непосредственно будет управлять предприятием.

5. Финансовые прогнозы и показатели предприятия. Если это новое предприятие, то необходимо показать собственный капитал владельца, составить плановый баланс, привести прогнозные оценки. При этом следует зарезервировать определенные средства для неожиданных взлетов и падений. По действующему предприятию потребуются представить балансовые отчеты о прибылях и убытках за последние два-три года, а также данные о его сегодняшнем состоянии.

К этим пяти разделам необходимо составить 11 вспомогательных форм.

Форма 1. Цель и обоснование заявления на предоставление займа.

Форма 2. Личная финансовая декларация.

Форма 3. Подробное описание предприятия.

Форма 4. Анализ рынка.

Форма 5. Конкуренты.

Форма 6. Размещение предприятия.

Форма 7. Работники предприятия.

Форма 8. Управление.

¹ Берл Г. Создать свою фирму. — М.: Дело, 2004. — С. 20—21.

Форма 9. Финансовая информация для создаваемого или расширяющегося предприятия.

Форма 10. Финансовая информация при покупке действующего предприятия.

Форма 11. Краткое резюме для руководителя.

В своей книге «Руководство по составлению бизнес-плана», выдержавшей семь изданий, Д. Г. Бэнгз называет предлагаемую им структуру бизнес-плана «ориентиром при написании бизнес-плана»¹. Автор предлагает и рассматривает структуру бизнес-плана, состоящую из трех крупных разделов.

Раздел 1. Предприятие

Описание предприятия

Товары или услуги

Информация по маркетингу

Местонахождение

Конкурентная среда

Управление

Кадры

Целевое назначение кредита и его предполагаемая отдача

Резюме

Раздел 2. Финансовые сведения

Источники финансирования и назначения средств

Перечень основных средств

Баланс

Анализ безубыточности

Планируемые доходы:

- сводка на предстоящие три года;
- помесечная разбивка на первый год;
- поквартальная разбивка на второй и третий годы;
- пояснительные записки.

Раздел 3. Вспомогательные документы

В составе вспомогательных документов — форма заявки на получение финансирования, образец резюме, образец письма о намерениях, образец рекомендательного письма и др.

¹ Бэнгз Д. Г. Руководство по составлению бизнес-плана: Пер. с англ. / под ред. Л. М. Макаревича. М.: Финпресс, 1998. С. 26.

Многие западные авторы обращают внимание на оформление бизнес-плана: качество бумаги, печати, папки, крепления листов. Его внешний вид может произвести на читающего документы определенное впечатление. Безукоризненно написанный, напечатанный без ошибок документ должен демонстрировать уверенность в успехе и вызывать доверие.

Г. Берл приводит характеристику образцового бизнес-плана, которую одобрил предпринимательский форум — мозговой трест деловых руководителей девяти районов различных штатов США¹. Объем бизнес-плана не должен быть более 40 страниц. Он должен иметь спиральное крепление. На обложке приводится название компании, на титульном листе — название компании, адрес и номер копии. В конце дается оглавление.

План начинается кратким резюме на двух страницах, в котором рассказывается об операциях, проводимых компанией в настоящее время и о ее планах.

В тексте приводятся подробные сведения о ведущих работниках и инвесторах, а также отзывы консультантов по бухгалтерскому учету и юрисконсульта, подтверждающие прогнозы развития.

У бизнес-плана, признанного образцовым, была еще одна особенность: каждая страница была напечатана только с правой стороны. Левая сторона оставалась пустой, за исключением небольшого параграфа, где слева в коротких, четких предложениях перечислялись особенности содержания текста, помещенного в правой части страницы. Прочитав текст на левой стороне, интересующийся мог получить полное представление о содержании всего бизнес-плана. При желании он мог вернуться назад и прочитать весь текст, помещенный на страницах справа.

5.3. Особенности разработки раздела бизнес-плана — резюме

Особое внимание при разработке бизнес-плана следует обращать на краткое резюме, т. е. сжатое изложение всего, что содержится в бизнес-плане. Этот документ определяет, будет ли заинтересованное лицо или банковский работник читать остальные

¹ Берл Г. Создать свою фирму. С. 46.

разделы бизнес-плана. Резюме должно быть кратким, охватывать все разделы бизнес-плана и содержать следующую информацию:

Название предприятия, его юридический адрес.

Лицо для контакта, его телефон.

Тип бизнеса.

Цель бизнеса.

Необходимый (требуемый) заем.

Цель займа.

Имеющиеся активы.

Продукт — рынок (краткая характеристика продукта, реальные возможности для его реализации).

Управление (краткая характеристика основного владельца и его помощников).

Финансовые планы.

Цели роста объема продаж.

Прибыли.

Известный специалист в области разработки бизнес-плана в своей книге «Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности» обращает внимание на особенности разработки резюме для различных отраслей и сфер деятельности¹. Так, при разработке бизнес-плана для компании-производителя следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Насколько высокими являются барьеры на входе в отрасль. Поскольку создание производственной компании предполагает осуществление крупных первоначальных инвестиций, инвесторы хотят убедиться в том, что ваша компания достаточно защищена от конкуренции, что она сможет получить желаемую долю рынка и достаточную прибыль;
2. В какой степени успех вашей компании зависит от ключевого производственного персонала? Если значительные, то какие соглашения, позволяющие удерживать сотрудников на предприятии, заключила компания? Имеется ли у нее план действий в случае, если компания лишится квалифицированных сотрудников?
3. Какие шаги предпринимает компания для снижения издержек производства? Позволяют ли имеющиеся у компании

¹ Абрамс. Р. Как составить наилучший бизнес-план...

оборудование, организация управления материальными запасами и рабочей силой максимизировать прибыльность? Обращались ли вы в ходе организации процесса производства к услугам специалистов по дизайну и операционному планированию?

4. Насколько хорошо знакомы члены управленческой команды с производством? Многие предприниматели прекрасно осведомлены о товаре и его свойствах, но плохо представляют себе организацию его прибыльного массового производства.
5. Каковы ближайшие перспективы поддержания конкурентоспособности компании? Какое значение Вы придаете исследованиям и разработкам? Имеет ли компания соответствующие бюджет и персонал? Какие новые товары разрабатывает компания? Как часто вы планируете вывод на рынок новых товаров? Какие еще шаги предпримет компания для совершенствования товарной линии?

Инвесторов, рассматривающих возможность финансирования предприятий розничной торговли, будут интересовать следующие вопросы:

1. Удалось ли предпринимателю правильно выбрать место дислокации магазина? В розничной торговле месторасположение является важнейшим фактором успеха. Местоположение должно соответствовать концепции розничной торговли и обеспечивать рынок, достаточный для ведения прибыльного бизнеса.
2. Имеет ли предприниматель четкую и ясную концепцию розничной торговли? Современные магазины должны иметь индивидуальные особенности. Едва открыв входную дверь, потребители хотели бы понять, что их ожидает в магазине. Ритейлер должен четко определить характер товаров, уровень цен и круг потребителей.
3. Какую прибыль приносит магазин? Оценила ли компания свои товары достаточно высоко, чтобы покрыть все расходы и издержки? Как воспринимает установленные цены рынок?
4. Насколько квалифицированным является менеджмент? Розничная торговля привлекает многих начинающих предпринимателей, и инвесторы уделяют большое внимание опыту управления. Какова квалификация менеджеров, непосредственно связанных с розничной торговлей?

5. Возможно ли расширить предприятие, получить франшизу или создать сеть? Возможно ли воспроизводство формата данного предприятия розничной торговли? Какие факторы ограничивают его рост?

У представителей инвесторов при составлении бизнес-плана, скорее всего, возникнут следующие вопросы к компании сферы услуг.

1. Насколько стабильным является рынок для данной услуги по ценам, позволяющим зарабатывать прибыль?
2. Обладает ли персонал специальными знаниями или навыками, необходимыми для эффективного предоставления услуги? Какой уровень профессиональной подготовки необходим новым сотрудникам?
3. Поскольку у сервисных компаний доля рабочей силы в стоимости услуг выше, чем доля материальных затрат, какие шаги предпринимает руководство для контроля за затратами по оплате труда?
4. Предусмотрело ли руководство компании выделение необходимых средств для разработки эффективного маркетингового плана?
5. Предприняло ли руководство шаги по обеспечению надлежащего контроля за качеством обслуживания?
6. Имеет ли предприятие перспективу превращения во франшизу или открытия новых отделений? Каковы возможности роста?

Краткое и достаточно четкое резюме приводят в своих практических рекомендациях Академия менеджмента и рынка и Институт предпринимательства и рынка¹.

Пояснения и рекомендации по составлению раздела «резюме»

Данный раздел является одним из наиболее важных разделов бизнес-плана, т.к. в нем кратко отражена суть проекта. С этого раздела начинается знакомство с проектом, и потенциальные инвесторы получают о нем первое впечатление, часто имеющее решающее значение для судьбы проекта в целом. Поэтому от того, как написано резюме, зависит, возникнет ли интерес к проекту или нет. С первых слов инвесторы должны убедиться в эффективности и реализуемости проекта. Основ-

¹ Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие для разработки бизнес-плана. М.: Агроконсалт, 2009.

ное требование к резюме — простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 1—2 машинописных страниц.

Необходимо добиться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия, изображение или схему здания.

Пример составления резюме

1. Суть проекта (на основе разделов «Анализ рынка и стратегия маркетинга»; «Описание продукции (услуг)»; «Производственный план»).

Организация производства сушеных овощей, фруктов и зелени высшей категории качества на базе оригинальных конвейерных установок микроволновой (СВЧ) сушки, разработанных и изготовленных научно-производственной фирмой ООО «Прогресс».

Сушеные продукты растительного происхождения (овощи, фрукты, зелень) в виде стружки, кубиков, брикетов, порошка представляют собой компактные, хорошо сохраняющиеся, удобные при перевозке продукты. При варке в режимах, аналогичных режимам приготовления сырых овощей, они демонстрируют вкусовые качества, запах и внешний вид, полностью соответствующие характеристикам сырых овощей, приготовленных тем же способом.

2. Эффективность проекта (на основе раздела «Направленность и эффективность проекта»).

Предлагаемые в данном проекте мини-цеха, размещаемые на территории овощеводческих хозяйств, имеют налоговые льготы, сниженный тариф на электроэнергию и сниженные производственные издержки, благодаря статусу малого предприятия по переработке сельхозпродукции, располагаемых в сельской местности. Чистый приведенный доход (NPV) — 79 058 долл., срок окупаемости (PBP) — 17 мес., индекс прибыльности (PI) — 1,14, внутренняя рентабельность (IRR) — 61,7%.

3. Сведения о фирме (на основе раздела «Сведения о предприятии и отрасли»).

Фирма «Прогресс» специализируется на научно-технических разработках в области электронного технологического оборудования для переработки сельскохозяйственной продукции. Объем продаж: вырос в несколько раз и составил 900 тыс. руб. Численность работающих — 50 чел.

4. Команда управления (на основе раздела «Организационный план»).

Руководители фирмы имеют ученые звания, научные работы и изобретения, опыт руководящей и научной работы на предприятиях электронной промышленности, высшее техническое и бизнес-образование.

Команда обеспечивает динамичное развитие и стабильное финансовое положение фирмы.

5. План действий (на основе раздела «Организационный план»).

Создание организационной структуры, состоящей из центральной фирмы — организатора проекта — и создаваемых ею предприятий (мини-цехов), размещаемых на территории овощеводческих хозяйств, с оказанием им услуг по сушке овощей.

6. Финансирование (на основе раздела «Финансовый план»).

Общая стоимость проекта — 300 тыс. долл.

Для реализации проекта на фирме имеются производственные мощности стоимостью — 100 тыс. долл.

Сумма дополнительных вложений — 150 тыс. долл.

Необходимые заемные финансовые средства составляют 100 тыс. долл. в виде инвестиционного кредита сроком на 2 года (в расчете на ставку процента 15 % годовых) на изготовление и монтаж оборудования (65 тыс.), реконструкцию помещения (18 тыс.), оборотные средства (23 тыс. долл.)

За счет собственных средств (50 тыс. долл.) будет осуществлено частичное финансирование изготовления сушильной установки.

7. Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций (на основе раздела «Финансовый план»).

Срок возврата заемных средств — 24 мес.

Выплата займа ежемесячно, начиная с 12 мес., равными долями.

Выплата процентов по займу с 10 мес.

Гарантии возврата займа — местная администрация и Фонд «Развитие».

Краткие выводы

1. Структура и содержание бизнес-планов могут быть разными. Однако при всем их разнообразии различаются они по- существу незначительно.

2. Важным разделом бизнес-плана является резюме. В нем излагаются основные идеи и содержание плана в краткой форме.

3. Резюме создается и уточняется по мере проработки плана. А завершается лишь после составления бизнес-плана в целом.

4. Зарубежный опыт свидетельствует, что главная направленность бизнес-плана — обоснование получения кредитов в банке.

5. Основные требования, предъявляемые к бизнес-плану в целом: краткость и четкость изложения, надлежащее оформление, безукоризненный внешний вид.

Вопросы для самоконтроля

1. Каким должно быть содержание бизнес-плана?
2. Какие требования предъявляются к разработке резюме?
3. Каков порядок разработки резюме бизнес-плана?
4. В чем состоит главная направленность зарубежных бизнес-планов?
5. Каковы основные требования, предъявляемые к бизнес-плану в целом?

ГЛАВА 6.

ТОВАРЫ И УСЛУГИ В МАРКЕТИНГЕ

6.1. Маркетинговые исследования продуктов, товаров и услуг

Товар — любая вещь, свободно участвующая в обмене и способная удовлетворить человеческие потребности, запросы и нужды, которая предоставляется на рынке для привлечения внимания, приобретения и потребления.

Товар — это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужды или потребности.

В роли товара могут выступать не только физические объекты. Все, что способствует удовлетворению нужды, можно назвать товаром. Таким образом, к товарам относятся и услуги, представляющие собой действия или выгоду, которую может получить потребитель. В более широком понимании к товарам относятся также впечатления, места, организации, информация и идеи.

Услуга — действие, выгода или способ удовлетворения потребности, которые одна сторона предлагает другой.

Услуга — это изменение состояния чего-либо или единиц, потребляющих эти услуги. Услуга оказывается и потребляется одновременно. Вообще услуга — это изменение состояния потребляющей единицы в результате действия производителей. Причем услуги, как правило, оказываются по требованию потребителей и с их согласия. Бывают исключения, которые касаются в основном так называемых коллективных услуг.

Услуги бывают индивидуальными и коллективными. *Индивидуальные услуги* потребляются отдельными институциональными единицами, например, домашними хозяйствами или предприятиями. Примером индивидуальной услуги являются нерыночные услуги здравоохранения и рыночные услуги бытового обслуживания или связи.

Коллективные услуги оказываются обществу в целом или группе институциональных единиц. Например, это услуги науки или обороны. В некоторых ситуациях непосредственное согласие на оказание такой услуги от всех членов общества может отсутствовать. Коллективные услуги по поддержанию общественного порядка могут не одобрять жулики, но их никто не собирается спрашивать об этом. Существует определенный механизм принятия общественных решений, и именно он определяет, в каких именно коллективных услугах нуждается общество в целом.

Как правило, услуга не имеет вещественного выражения, а ее приобретение не приводит к получению чего-либо в собственность. В качестве услуг можно назвать банковскую деятельность, гостиничный бизнес, коммунальные услуги и пр.

Таким образом, понятие товар намного шире, чем любой физический объект или услуга. По сути товар является средством удовлетворения. Многие продавцы делают ошибку, уделяя больше внимания физическим товарам, которыми они торгуют, забывая о пользе, которую эти товары способны принести. Например, производитель буровых установок уверен, что клиенту нужен бур, тогда как на самом деле клиенту нужна скважина. Такие продавцы страдают «маркетинговой близорукостью». Они считают, что продают товар, а не решение проблемы или удовлетворение потребности. У таких производителей начинаются проблемы каждый раз, когда на рынке появляется новый товар, способный удовлетворить нужду покупателя в скважине за более низкую цену.

Товары — материалы, услуги — не осязаемы, а впечатления — памятливы. Компании, сделавшие ставку на создание впечатлений знают, что потребители на самом деле платят не просто за товары и услуги, а за те впечатления, которые они получают при покупке и использовании этих товаров.

Таким образом, термин «товар» включает в себя материальные товары, услуги и ряд «вещей», которые помогают удовлетворять нужды и потребности людей.

Товары — это физические, материальные предметы (объекты), обладающие правом собственности и направляемые на рынок с целью купли-продажи. Спрос на товары определяется предложением и их потенциальной возможностью удовлетворять потребности, то есть, чтобы кто-то хотел владеть ими. Производство товаров и обмен товарами — два самостоятельных вида деятельности. Права собственности на товары передаются от одной институциональной единицы другой путем участия в экономических сделках, например, путем купли-продажи на рынке. Обмен правами собственности на товары является деятельностью, отдельной от собственно производства товаров.

Другими словами товар может быть произведен, отправлен в запасы, а через некоторое время продан, обменян или потреблен непосредственно производителем. В этом и заключается практически единственное, значимое отличие товара от услуги. Товары и услуги, называемые также продуктами, — это результат производства.

Предприятия и корпорации (институциональные единицы) могут производить разнообразные виды товаров и услуг, которые являются результатом процессов производства, которые могут различаться в том, что касается потребляемых материалов и ресурсов, видов используемого оборудования и занятой рабочей силы, а также применяемых технологий.

Сфера услуг

Сфера услуг по темпам развития существенно опережает реальный сектор экономики почти во всех странах, особенно в развитых, где ее доля в производстве ВВП, как правило, составляет 60—65 %.

Различают услуги производственные (транспортные, маркетинг, консультативные, банковские, строительные), потребительские (снабженческие, торговые, страховые, туристические, коммунальные, рекреационные), информационные (глобальные сети интернета и связи, компьютерные услуги по изучению рынка, некоторые виды банковских услуг), социальные (услуги в сфере культуры, образования, науки, медицины), деловые (консалтинг, инжиниринг, франчайзинг и др.).

Ведущими тенденциями в развитии сферы услуг являются нарастающая диверсификация их номенклатуры и концентрация капитала и объема производства услуг в таких отраслях, как банковское дело, страхование, реклама, торговля, электронный бизнес.

Экспорт услуг по темпам роста опережает вывоз товаров. Ведущие в мире экспортеры и потребители современных видов услуг — развитые страны: на восемь крупнейших индустриальных стран мира приходится более 60 % экспорта и около 50 % импорта услуг.

Наиболее высокими темпами развиваются услуги и в первую очередь — электронная коммерция, основанные на использовании информационно-коммуникационных технологиях (ИКТ). Повышая производительность в уже существующих секторах производственной деятельности, ИКТ обеспечивают также возможности для формирования новых отраслей в онлайн-режиме и производства различных видов продуктов ИКТ.

Уровни товара

При создании товара необходимо помнить, что товар или услуга имеет три уровня:

- товар по замыслу;
- товар в реальном исполнении;
- товар с подкреплением.

Трехуровневая концепция продукта

Товар по замыслу — это основной уровень, который отвечает на вопрос, что в действительности приобретает покупатель. Он состоит из услуг, обеспечивающих решение задач и удовлетворение потребностей покупателя, либо преимуществ, которые хочет получить потребитель, покупая данный товар.

Затем на основе товара по замыслу необходимо создать товар в реальном исполнении.

Товар в реальном исполнении обладает пятью характеристиками:

- 1) качество;
- 2) свойства;
- 3) внешнее оформление;
- 4) марочное название;
- 5) упаковка.

И наконец, создатель товара должен подкрепить товар, предложив покупателям дополнительные услуги и выгоды. Например,

бесплатное обучение, техническая поддержка, гарантия, рекомендация по использованию.

Следовательно, товар превращается в нечто большее, чем просто набор характеристик. Потребители склонны рассматривать товары как сложный набор выгод, способный удовлетворить их потребности и запросы. Поэтому при разработке товара маркетологи должны учитывать потребности покупателей, которые будет удовлетворять товар, разрабатывать товар с учетом этих требований и находить способы подкрепления его позиций на рынке, создавая набор выгод и услуг, приобретаемых после покупки.

Виды товаров

Продукт как элемент комплекса маркетинга

Под продуктом понимается все, что можно предложить на рынке для приобретения, использования или потребления с целью удовлетворения определенных потребностей. Продукт — это все, что может удовлетворить какие-нибудь потребности (физические предметы, услуги, люди, предприятия, виды деятельности, идеи). Как только продукту назначена цена и он поступил на рынок, он становится товаром. Поэтому термин «товар» используется наравне с термином «продукт».

С точки зрения конечного применения выделяют три главных типа продукта: потребительские товары, продукция производственно-технического назначения (промышленные товары) и услуги.

Потребительские товары — товары, купленные конечными потребителями для личного (семейного) потребления. На основе покупательских привычек потребителей потребительские товары классифицируются на товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса и товары пассивного спроса.

Товары повседневного спроса — потребительские товары и услуги, которые покупаются обычно часто, без раздумий, с минимальным сравнением с другими товарами. Товары повседневного спроса можно дополнительно классифицировать на основные товары, товары импульсивной покупки и экстренные товары.

Основные товары — товары, покупаемые потребителями регулярно, например, зубная паста.

Товары импульсивной покупки — товары, доступные для покупки во многих местах и приобретаемые без предварительного планирования и поисков на основе внезапно возникшего желания. Например, жевательная резинка, сладости, которые можно купить у кассира при оплате покупок.

Экстренные товары — товары, приобретаемые при возникновении острой нужды в них, например, зонтик, покупаемый во время ливня.

Товары предварительного выбора — потребительские товары, которые покупатель в процессе выбора и покупки сравнивает между собой по показателям пригодности, цены, качества и внешнего оформления.

Товары особого спроса — потребительские товары с уникальными характеристиками или марками, ради которых значительные группы покупателей готовы затратить дополнительные усилия. Например, автомобили особых марок, особая видеокамера.

Товары пассивного спроса — потребительские товары, о приобретении которых покупатель обычно не думает, независимо от того, знает он или не знает об их существовании, например, страхование жизни, товары-новинки.

Реализация товаров пассивного спроса требует значительных маркетинговых усилий.

Кроме того, потребительские товары классифицируются на товары кратковременного пользования и товары длительного пользования.

Товары кратковременного пользования — потребительские товары, которые обычно потребляются за один или несколько циклов использования, например, пиво, мыло, соль.

Товары длительного пользования — потребительские товары, которые обычно используются в течение достаточно длительного времени, выдерживая многократное применение, например, холодильники, автомобили, мебель.

Товары производственно-технического назначения — товары, приобретаемые частными лицами и организациями для дальнейшей их переработки или применения в бизнесе. Они классифицируются на три группы: материалы и детали, полностью используемые в производстве; капитальное оборудование, входящее в готовый продукт частично; вспомогательные материалы и услуги, не входящие в изготовленный продукт.

С понятием «продукт» (товар) тесно связано понятие продуктовой линии.

Продуктовая линия — группа продуктов, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо продажи одним и тем же группам потребителей, либо реализации через одинаковые типы магазинов, либо продажи в рамках одного и того же диапазона цен. Продуктовая линия называется короткой, если можно увеличить прибыль путем расширения ассортимента продукции данной продуктовой линии, и — длинной, если есть возможность повысить прибыль путем сужения ассортимента.

При рассмотрении продукта следует помнить, что потребитель приобретает не продукт, а те блага, которые ему может предоставить этот продукт. Конечно, характеристики продукта очень важны, но, скорее, как средство предоставления потребителю определенных благ. Осуществляя покупку, потребители в первоначальный момент руководствуются не физическими характеристиками продукта, а теми благами, которые может им предоставить данный продукт, обладающий этими характеристиками.

Товарный ассортимент

Товарный ассортимент — совокупность всех товаров, которые выпускает или реализует предприятие.

Товарная линия — это группа товаров, связанных между собой по назначению, технологии изготовления или реализуемых через одни и те же каналы распределения.

Широта ассортимента определяется количеством товарных линий, а глубина его — количеством разновидностей товара в одной товарной линии.

Товарный ассортимент зависит от количества сегментов, которые рассматриваются в качестве целевого рынка, а также целей и задач предприятия в отношении прибыли и товарооборота.

Одной из наиболее важных характеристик товарного ассортимента является его совместимость, которая показывает степень взаимосвязей между выпускаемыми продуктами.

Если ассортимент слабо совместим, то у предприятия неизбежно возрастают расходы, снижается рентабельность. Однако разнообразие производственной программы позволяет снизить риски,

Табл. 6.1 Решения о покупке в месте продажи

Характер решения о покупке, принимаемого покупателем	Для покупок, %	
	В супермаркетах	В магазинах смешанного ассортимента
Незапланированные	60	53
Заменяющие	4	3
Запланированные в общих чертах	6	18
Итого (число решений, принятых в месте продажи, %)	70	74

которые возникают в результате возможных негативных изменений на отдельных рынках.

Одна из серьезных проблем для ассортимента компании заключается в «канибализме марок»: продажи одной марки растут за счет снижения продаж другой марки в рамках одной товарной линии компании.

Упаковка товара и ее функции

К важным факторам окружения продукта относится также его упаковка, которая выполняет следующие функции:

- предохраняет товар, обеспечивает его сохранность;
- облегчает хранение и демонстрацию товара;
- содержит информацию о товаре и его марке;
- способствует продвижению товара в первую очередь за счет содержащихся на ней рекламных сообщений;
- облегчает покупателям транспортировку и хранение товара;
- облегчает покупателям использование содержимого;
- упрощает для покупателей утилизацию и переработку упаковки.

Товаром могут быть также услуги, идеи, люди. Так, внешний вид и поведение людей, предоставляющих профессиональные услуги (сотрудники банка, сервисной мастерской и т. д.), обстановка в месте предоставления услуги являются скрытым видом упаковки. То же самое можно сказать об одежде, круге общения, месте и обстановке, в которой видят кандидата на политическую должность.

Эмоциональный фактор, определяемый тем, какие чувства вызывает упаковка у потребителя, имеет разное значение для разных товаров, но в любом случае он как минимум влияет на принятие решения о покупке.

Во многих случаях выбор потребителей определяется упаковкой. Как видно из табл. 6.1, в месте продажи большинство покупателей готовы отказаться от предварительно намеченных покупок. Судя по данным таблицы, самую большую категорию составляют незапланированные покупки. Более того, товары, ради покупки которых потребитель и приходит в магазин (в табл. 6.1 они не включены), составляют менее одной трети общего количества покупок. Следовательно, на покупки можно влиять, пусть и не полностью, с помощью упаковки.

Товарная политика

Марка и марочный знак

Одним из элементов окружения продукта является его марка.

Марка — это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продукта конкурентов. Марка включает в свой состав марочное имя, марочный знак и товарный знак.

Марочное имя представляет собой часть марки в виде букв, слов и их комбинаций, которые могут быть произнесены.

Марочный знак — это часть марки, которая является узнаваемой, но не произносимой. Он представляет символ, рисунок, отличительный цвет или шрифтовое оформление.

Под товарным знаком понимается марка или ее часть, защищенные юридически, что дает продавцу исключительное право использовать марочное имя или марочный знак.

В зависимости от того, под какой маркой реализуется продукт, существуют две разновидности марки: марка производителя, часто также называемая национальной маркой, и частная марка.

Марка производителя — это марка, созданная производителем или взятая в аренду у другого производителя.

Частная марка разрабатывается оптовыми или розничными фирмами. Иногда она может называться посредническая марка, марка дистрибьютора, марка дилера, торговая марка. В качестве при-

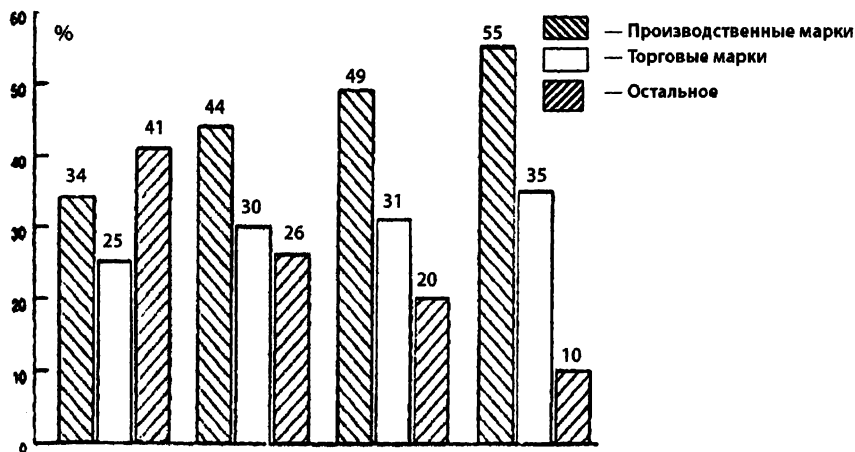


Рис. 6.1. Относительная доля продуктов, реализуемых с маркой и без нее

мера можно назвать марку торговой компании «Рибок». Она берет на реализацию спортивную одежду и обувь, спортивный инвентарь у разных производителей, реквизиты которых представлены на этикетках. Однако на главной этикетке, где указана цена, обозначена марка «Рибок». Примером, российской частной марки является марка фирмы «Довгань».

(В отечественной нормативной литературе, как правило, используется обобщенный термин, не различающий виды марок, — товарный знак.)

Часто потребители на основе своего мнения о продуктах фирмы формируют мнение о данной фирменной марке — имидж марки.

Отсутствие марки на продукте снижает его цену на 10—20 %. Однако создать престижную национальную марку по силам только крупным товаропроизводителям, способным выпускать качественные товары, поставляемые на различные рынки, и вкладывать существенные средства в их продвижение. Для других товаропроизводителей предпочтительнее использовать частные марки.

На рис. 6.1. приведены данные, характеризующие тенденцию увеличения доли продажи таких потребительских товаров, как продукты питания, сигареты, безалкогольные и алкогольные напитки под определенной маркой. Доля продаж товаров без марки все время уменьшается.

Марка имеет свою стоимость, включаемую в так называемые «неосязаемые активы» фирмы. Например, стоимость товар-

ного знака «Столичная», по оценкам специалистов, составляет 300 млн долл., что равняется приблизительно 10 годовым объемам ее продаж.

Производитель, маркирующий свой продукт, имеет в своем распоряжении, по крайней мере, четыре стратегии: использовать индивидуальные марки для каждого своего продукта; использовать единую марку для всех своих продуктов; использовать различные марки для отдельных групп продуктов; использовать марку компании-производителя в сочетании с марками отдельных своих продуктов. Кроме того, могут быть использованы стратегия расширения марки и многомарочная стратегия.

Расширение марки — это выпуск нового или модифицированного продукта под успешно себя зарекомендовавшей маркой. Часто продукты с практически неизменными свойствами, имеющие признанные марки, добавляют к ним слова «супер», «ультра», «чемпион» и т. п. Примерами служат стиральные порошки, зубные пасты и т. д.

Многомарочная стратегия предусматривает, что один продавец разрабатывает две или более марок в одной продуктовой категории. Например, стиральные порошки марок «Тайд» и «Ариель» компании «Проктэр энд Гэмбл».

Успешной считается марка, охотно покупаемая потребителями и торговыми организациями. Обычно марочный лидер имеет в 2 раза больший показатель рыночной доли по сравнению с товаром, чья марка по престижности занимает второе место. Последняя имеет показатель рыночной доли в 2 раза больший по сравнению с товаром, чья марка занимает третье место.

Комплекс маркетинга

Комплекс маркетинга — совокупность всех средств или инструментов, которые находятся в распоряжении предприятия и с помощью которых оно оказывает воздействие на потребителей и конкурентов с целью увеличения продажи продукции.

Выделяют четыре таких инструмента:

- 1) продукт;
- 2) цена;
- 3) место продажи (распределения);
- 4) продвижение.

Часто комплекс маркетинга называют «комплексом четырех пи», потому что он включает 4Р:

Product — разработка товарной политики;

Price — установление продажной цены;

Place — выбор каналов товародвижения;

Promotion — осуществление программы продвижения.

Редко в качестве пятого «Пи» называют покупателей — People, на которых нацелены все остальные инструменты комплексного маркетингового давления.

Все инструменты маркетинга равны с точки зрения их важности. Как правило, наибольший эффект достигается при совместном применении всех инструментов. Но на разных рынках и в разных условиях значение инструмента может существенно меняться.

Значение каждого инструмента маркетинга в конкретной ситуации определяется следующими факторами:

- характеристикой целевого рынка;
- природой продукта;
- маркетинговыми целями и задачами предприятия;
- временным фактором;
- характеристикой конкурентной борьбы на рынке.

Концепция брендинга

Брендинг — марочный подход в товарной политике фирмы. Концепция брендинга заключается в том, чтобы продавать не просто товар, а товар под именем или картинкой то есть брендом (маркой). Для этого на товар без имени наносится клеймо, марка, чтобы выделить этот товар из огромной массы подобных товаров и облегчить его продвижение до конечного покупателя.

Марка (бренд) — это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров конкурентов.

Марочное наименование — часть марки, которую можно произнести.

Марочный знак (эмблема, логотип) — часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести. К марочному знаку могут относиться символ, изображение, цвет или особый шрифт.

Если марка проходит государственную юридическую регистрацию, то она получает статус товарного знака.

Товарный знак — марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой.

Следует запомнить, что товарный знак может не быть брендом, но бренд обязательно является товарным знаком.

Целью бренд-строительства является получение сильного, конкурентоспособного бренда, обладающего достаточным марочным капиталом. Таким образом, перед любой компанией, решившей использовать концепцию брендинга для продвижения товара или услуги, стоят две основные задачи — создать марку и сформировать марочный капитал.

Марочный капитал — это набор активов, которые увеличивают или сокращают ценность предлагаемого продукта.

К таким активам относятся:

- известность марки;
- лояльность покупателей;
- ассоциации, связанные с брендом;
- воспринимаемое качество;
- патенты;
- товарные знаки;
- отношения в каналах товародвижения.

Стоимость марки — это денежная оценка марочного капитала.

Стратегии марочной политики предприятия

Логотип — рисунок, с которым ассоциируется компания.

Товарная марка — логотип плюс фирменное название компании в определенной комбинации, написанное определенным шрифтом, цветом, стилем.

Товарный знак — официально зарегистрированная товарная марка, которая является объектом правовой защиты.

Предприятие имеет несколько вариантов (стратегий) для использования товарных марок.

Стратегия единой марки предполагает применение одного и того же марочного названия для всех производимых товаров. Единая марка облегчает предприятию выведение на рынок новых товаров, т.к. известная потребителю марка служит определенным гарантом качества. Однако если предприятие выпускает продукцию

самого различного назначения, то практически невозможно подобрать единое марочное название, которое может удачно ассоциироваться со всеми производимыми товарами.

Одно из преимуществ данной стратегии заключается в снижении затрат на создание и продвижение марки. Главный недостаток этой стратегии состоит в том, что при неудачах с выводом на рынок новых товаров снижается престиж всей марки предприятия.

Стратегия индивидуальных марок — присвоение отдельных названий для каждого продукта, которые выпускает предприятие.

Индивидуальные марки не связаны непосредственно с предприятием и его репутацией, поэтому при неудаче отдельного товара на рынке имидж производителя не страдает. Однако реализация данной стратегии требует значительных финансовых ресурсов.

Стратегия зонтичных марок. Зонтичные марки — использование двойного марочного названия. Первая часть его — название предприятия, вторая часть — дополнительная марка, как правило, название модели. Такой подход облегчает предприятию выход на рынок с новыми продуктами, снижает потерю престижа производителя при неудачах, позволяет более эффективно распределить рекламные расходы.

Основное требование, которому должна соответствовать марочная продукция, состоит в неизменности ее качеств, т.к. именно на этом базируется приверженность потребителя к конкретной марке продукта.

6.2. Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товара — это период от вывода товара на рынок до снятия его с производства. Длительность жизненного цикла не одинакова у разных товаров. Однако общая современная тенденция заключается в сокращении его продолжений, ускорении, обусловленном выпускаемой продукцией.

Жизненный цикл товаров можно разделить на несколько основных этапов:

Этап выведения товара на рынок

1. Он характеризуется очень высокой степенью неопределенности результатов, поскольку заранее трудно определить, будет ли иметь успех новый товар.

2. Маркетинговые усилия предприятия направлены на информирование потребителей и посредников о новом товаре.

3. На этой стадии у предприятия высокие затраты на маркетинг, издержки производства также высоки в связи с малым объемом выпуска.

4. Прибыли на данном этапе нет.

Этап роста

1. Этот этап характеризуется быстрым развитием продаж.

2. Если товар оказался успешным и перешел в фазу роста, то у производителя начинают снижаться затраты на производство товара в связи с ростом объема выпуска и реализации цены.

3. Цены могут снижаться, что может позволить предприятию постепенно охватить весь потенциальный рынок.

4. Маркетинговые затраты продолжают оставаться высокими.

5. На данном этапе у предприятия, как правило, появляются конкуренты.

Этап зрелости

Объем спроса достигает максимума.

Рынок на данном этапе сильно сегментирован, предприятия стараются удовлетворить все возможные потребности. Именно на этом этапе вероятность повторного технологического совершенствования или модификация товара наиболее эффективна.

Главная задача предприятия на данном этапе — сохранить, а по возможности расширить свою долю рынка и добиться устойчивого преимущества над прямыми конкурентами.

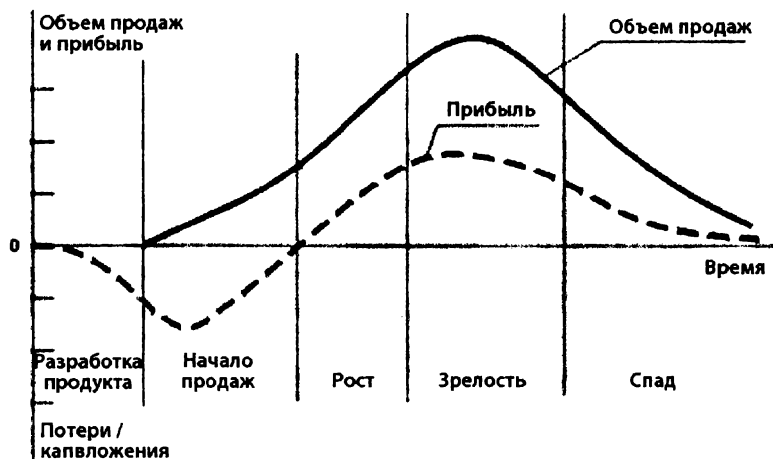


Рис. 6.2. Жизненный цикл продукта

Этап упадка

1. Проявляется в снижении спроса.

2. Поскольку объем продаж и перспективы прибыли снижаются, некоторые фирмы сокращают свои инвестиции и покидают рынок. Другие фирмы наоборот стараются специализироваться на остаточном рынке, если он представляет экономический интерес или спад происходит постепенно. Однако за исключением иногда наблюдаемых случаев возрождения рынка прекращение выпуска технологически устаревшего товара становится неизбежным.

Каждый продукт живет на рынке определенное время. Рано или поздно он вытесняется другим, более совершенным. В связи с этим вводится понятие жизненного цикла продукта (рис. 6.2).

Жизненный цикл продукта — время с момента первоначального появления продукта на рынке до прекращения его реализации на данном рынке. (Не надо путать с производственным жизненным циклом, включающим НИОКР, освоение в производстве, само производство, эксплуатацию и снятие с производства.) Жизненный цикл описывается изменением показателей объема продаж и прибыли по времени и состоит из следующих стадий: начало продаж (внедрение на рынок), рост, зрелость (насыщение) и спад.

Стадия внедрения на рынок характеризуется незначительным ростом объема продаж и может быть убыточной из-за больших на-

чальных затрат на маркетинг, малых объемов выпуска продукта и неосвоенности его производства.

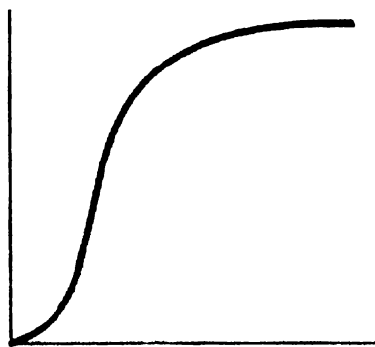
Стадия роста объема продаж характеризуется быстрым ростом объема продаж, обусловленного признанием продукта со стороны потребителей, прибыльность растет, относительная доля затрат на маркетинг, как правило, сокращается, цены постоянны или немного снижаются.

На стадии зрелости рост объема продаж замедляется и даже начинает падать, так как продукт уже приобретен большинством потенциальных потребителей, усиливается конкуренция, затраты на маркетинг обычно возрастают, возможно снижение цен, прибыль стабилизируется или снижается. При модернизации продукта и (или) рыночных сегментов возможно продление данной стадии.

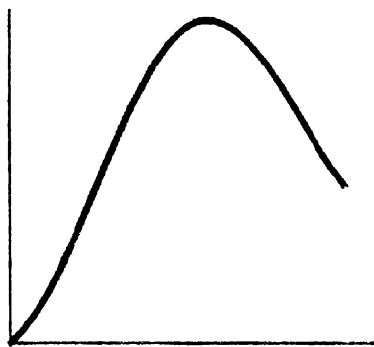
Спад проявляется в резком снижении объема продаж и прибыли. Модернизация продукта, снижение цен, увеличение затрат на маркетинг могут только продлить эту стадию. Необходимо обратить внимание на то, что максимум прибыли, как правило, по сравнению с максимумом объема продаж смещается в направлении начальных стадий жизненного цикла. Это обусловлено повышением затрат на поддержание сбыта на поздних стадиях жизненного цикла продукта.

Понятие жизненного цикла применимо к классу продукта (телефон), типу продукта (радиотелефон), к конкретной марке продукта (радиотелефон конкретной фирмы). Наибольший практический интерес имеет изучение жизненного цикла конкретной марки продукта. Данная концепция также применима к таким явлениям, как стиль (одежды, мебели, в искусстве и т. п.) и мода. На разных этапах жизненного цикла используются различные маркетинговые стратегии.

Форма кривой жизненного цикла, как правило, остается более или менее одинаковой для большинства продуктов. Имеется в виду, что продукт когда-то появляется на рынке, если он пришелся по душе потребителям, то объем его продаж растет, а затем падает. Однако протяженность во времени и интенсивность перехода из одной стадии в другую имеют большие различия в зависимости от специфики продукта и рынка. Переход от стадии к стадии происходит достаточно плавно, поэтому служба маркетинга должна внимательно следить за изменениями объема продаж и прибыли, чтобы уловить границы стадий и соответственно внести изменения в программу маркетинга.



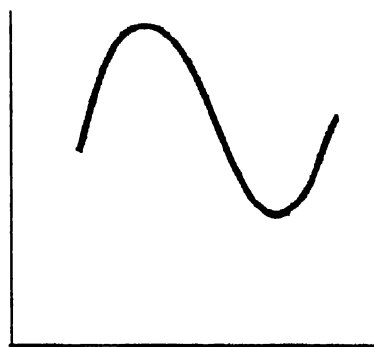
а) продолжительный бум



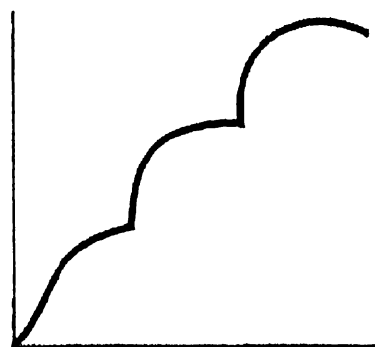
б) кратковременное увлечение



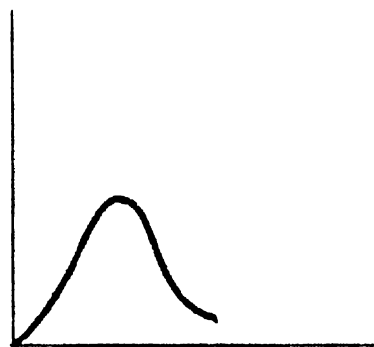
в) возобновление спроса



г) сезонность, мода



д) нахождение новых сфер применения продукта



е) неудачный продукт

Рис. 6.3. Различные варианты кривых жизненного цикла

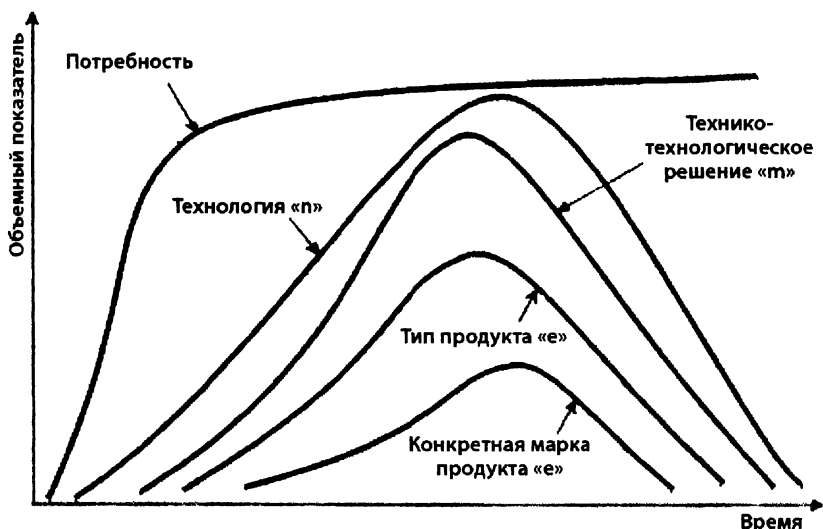


Рис. 6.4. Жизненные циклы потребности, технологии, продуктов

Особенно важно уловить стадию насыщения, и еще более — спада, поскольку держать на рынке исчерпавший себя продукт убыточно, а в престижном плане — просто вредно. Очевидно, также нужно выбрать правильный момент для выхода на рынок с каким-то новым продуктом.

Если спрос на подобный продукт уже падает, то вряд ли стоит начинать коммерческую деятельность на рынке. Очевидно, когда установлено, что продукт находится на стадии зрелости или насыщения, необходимо предпринять усилия по разработке нового продукта, идущего на замену продукта, себя исчерпавшего.

Возможны и другие варианты кривых жизненного цикла (рис. 6.3).

Несмотря на популярность теории жизненного цикла продукта, нет свидетельств, подтверждающих, что большинство продуктов проходят типичный четырехфазный цикл и имеют стандартные кривые жизненного цикла. Нет также свидетельств, что поворотные моменты различных фаз жизненного цикла в той или иной степени предсказуемы. Кроме того, в зависимости от уровня агрегирования, на котором рассматривается продукт, можно рассматривать различные типы кривых жизненного цикла.

Прежде всего следует помнить, исследование рынка начинается не с продукта, а с потребностей потребителей. Например, потреби-

тели испытывают потребность в транспорте (рис. 6.4). Подобные потребности могут оставаться постоянными, расти от столетия к столетию и могут никогда не достичь фазы падения.

Жизненный цикл технологических способов, хотя и короче, чем потребностей, но может быть чрезвычайно продолжительным.

Потребность в транспорте конкретизируется в спрос на определенные технологические способы ее удовлетворения (от первобытных транспортных средств, от кареты с лошадьми до автомобиля и других современных транспортных средств).

Технологические способы могут реализовываться с помощью различных конкретных технико-технологических решений. Например, в автомобилях могут использоваться паровые, поршневые, турбинные, электрические двигатели, которые также имеют свой жизненный цикл. Радиопередающие устройства последовательно использовали электронные лампы, полупроводники, интегральные схемы. Под каждой такой кривой скрыта серия кривых жизненного цикла отдельных технико-технологических новшеств. Эти кривые жизненного цикла могут быть очень короткими и, несомненно, они имеют тенденцию к укорачиванию.

Характер кривой жизненного цикла часто является результатом скорее управленческих действий и не обусловлен внешними причинами. Многие руководители считают, что каждый продукт с неизбежностью следует своей кривой жизненного цикла. Когда объем продаж стабилизируется, вместо того, чтобы обновлять технологию, искать новые рыночные возможности, руководители относят продукт к категории «дойных коров» и начинают заниматься поиском другого бизнеса.

Кроме того, основной концепцией маркетинга является ориентация на запросы потребителей, а не фокусировка на продажи продуктов. Концепция жизненного цикла скорее имеет продуктовую, а не маркетинговую ориентацию. Продукт конкретной организации «умрет» при изменении потребностей, в случае если конкурент сделает лучшее предложение, или если новые технологии позволят предложить потребителям что-то новое. Поэтому лучше сосредоточить свои усилия на выявлении причин изменений, чем изучать их последствия с помощью кривой жизненного цикла.

Выявление причин изменений позволит предвидеть грядущие изменения и выработать товарную политику, максимально к ним адаптированную.

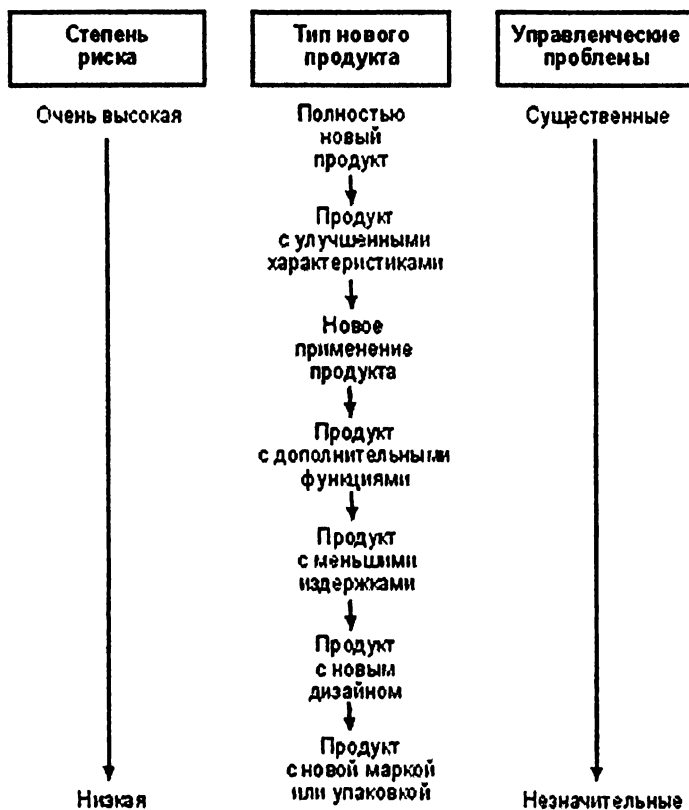


Рис. 6.5. Уровни новизны продукта

При разработке и проведении товарной политики надо учитывать, что один и тот же продукт на разных рынках может находиться на различных стадиях жизненного цикла.

На практике большинство компаний торгует несколькими продуктами на разных рынках. В этом случае используют понятие «продуктовый портфель», под которым понимают совокупность продуктов, выпускаемых компанией. Продуктовый портфель должен быть сбалансирован и включать продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, что обеспечивает преимущество производственно-сбытовой деятельности организации, постоянное получение прибыли, снижает риск неполучения ожидаемой величины прибыли от реализации продуктов, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла.

Новый продукт

Содержание нового продукта включает в себя следующее:

- 1) уровни новизны продукта;
- 2) этапы разработки нового продукта;
- 3) организация разработки нового продукта.

Уровни новизны продукта

Новый продукт — продукция, услуга или идея, которые воспринимаются некоторыми потенциальными потребителями как новые. Можно выделить несколько уровней новизны продукта: от полностью нового продукта до продукта с новой маркой или упаковкой.

Из рис. 6.5 видно, что разработка полностью нового продукта обуславливает появление существенных управленческих проблем и связана с высоким риском. Особенно важным является выпуск товаров-новинок для сильно конкурентных рынков, на которых добиться конкурентного преимущества иным путем представляет большие трудности.

Чтобы добиться ощутимого успеха, товар должен быть не просто новым, он должен выглядеть новым, желательно не похожим на другие товары. Порой, если бы на товаре не было надписи «Новинка!», вряд ли кто-нибудь обратил бы внимание.

Этапы разработки нового продукта

Организация может получить новый продукт двумя способами: путем покупки компании, патента, лицензии, ноу-хау или с помощью собственных разработок.

Разработка нового продукта — это разработка оригинальных продуктов, улучшение продуктов и их модернизация, создание новых марок продуктов путем проведения организацией своих собственных НИОКР.

Процесс разработки нового продукта состоит из восьми этапов:

- 1) генерация идей;
- 2) отбор идей;
- 3) разработка концепции и ее проверка;
- 4) разработка маркетинговой стратегии;

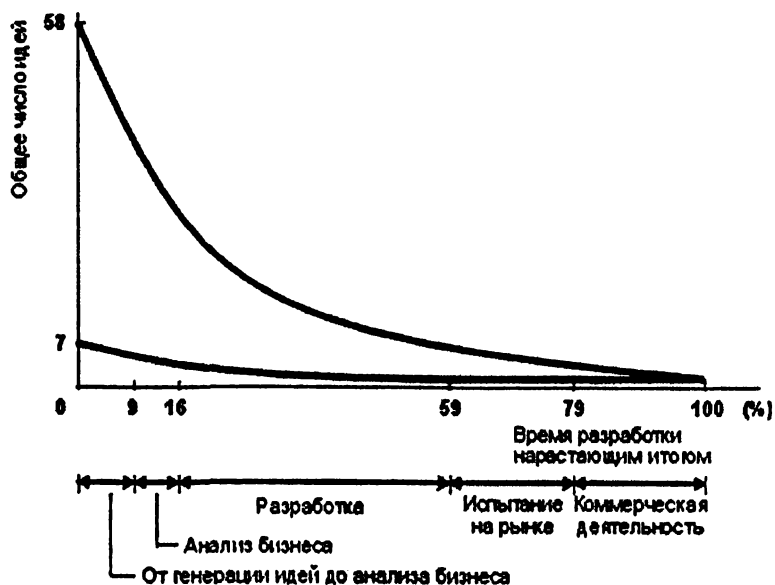


Рис. 6.6. Путь от идеи до успешной коммерциализации нового продукта

- 5) анализ бизнеса;
- 6) разработка непосредственно продукта;
- 7) пробный маркетинг;
- 8) коммерческое производство.

Генерация идей — систематический поиск идей о новых продуктах. Поиск новых идей осуществляется главным образом на основе внутренних источников организации (в отделе новой техники, в службе НИОКР, в отделе маркетинга и сбыта и т. п.), изучения мнений потребителей, конкурентов, поставщиков и дистрибьюторов, консультационных организаций, работы выставок и различных печатных изданий, путем использования специальных методов генерации идей.

Отбор идей — анализ всех выдвинутых идей о новом продукте с целью отсеивания неперспективных на наиболее ранней стадии разработки. В результате отбираются идеи о возможном продукте, который организация может предложить рынку (рис. 6.6).

Как видно из приведенного рисунка, число идей, принятых и доведенных до реального товара, уменьшается во времени, а затраты на их поиск и отбор растут.

Разработка концепции и ее проверка — идея о новом продукте трансформируется в концепцию продукта, которая испытывается на группе целевых потребителей с целью определения степени ее привлекательности. Концепция может быть представлена потребителям словесно или в виде иллюстраций.

Разработка маркетинговой стратегии — определение маркетинговой стратегии выхода на рынок с новым продуктом. Здесь рассматриваются следующие вопросы. Прежде всего описывают размер, структуру и характер целевого рынка, осуществляют позиционирование нового продукта. Далее дают оценки объему продаж, рыночной доле, цене, прибыли, осуществляют выбор каналов сбыта. Безусловно, что в большинстве случаев такие прогнозные оценки имеют весьма ориентировочный характер. Однако использование даже ориентировочных оценок лучше, чем полное их отсутствие.

Для получения информации о новом продукте проводят опросы (потребителей, сотрудников торговых организаций, отдельных экспертов). Информация прогнозного характера о возможной рыночной судьбе нового продукта также может быть получена на основе анализа объема продаж (скажем, путем изучения кривых жизненного цикла) подобных продуктов, из анализа ситуации в области конкурентной борьбы.

Анализ бизнеса — оценка для нового продукта предполагаемых величин объема продаж, издержек и прибыли на предмет их соответствия целям организации. Другими словами, речь идет об оценке привлекательности для компании данного нового продукта.

Разработка непосредственно продукта — трансформация концепции нового продукта в материальный продукт; цель — убедиться в том, что идея продукта может быть доведена до работающего образца.

Разработка продукта — более широкое понятие по сравнению с НИОКР, представляет трансформацию концепции нового продукта в материальный продукт, имеющий законченный товарный вид, т. е. она включает в себя также маркетинговую разработку продукта.

Возможен перевод данного метода в количественную шкалу. Для этого необходимо поставить в соответствие каждой градации шкалы количественную меру и взвесить критерии. Далее путем суммирования взвешенных оценок по каждому критерию можно определить интегральные оценки для каждого продукта.

Одной из заключительных стадий создания нового продукта является испытание на рынке, или *пробный маркетинг*. Пробный мар-

кетинг — это проверка продукта и маркетинговой программы в реальных рыночных условиях. Цель пробного маркетинга — еще до начала полномасштабной реализации продукта оценить сам продукт и его маркетинговую программу (цену, рекламу, марку, упаковку, сервис и т. д.) и узнать, как на все это будут реагировать потребители и посредники. Результаты пробного маркетинга могут быть использованы при прогнозировании объема продаж и прибыли.

При пробном маркетинге потребительских товаров используют следующие методы:

- стандартное тестирование рынка;
- контрольное тестирование рынка;
- имитационное тестирование рынка.

Стандартное тестирование рынка — тестирование рынка, при котором новый продукт помещают в условия, подобные условиям реализации при полномасштабном выпуске продукта. Находят определенные места сбыта продукта, где сбытовики организации проводят полную программу маркетинга, анализируют деятельность магазинов, осуществляют исследование мнения потребителей, дистрибьюторов и др. с целью определения степени соответствия продукта запросам потребителей. Цель стандартного тестирования — использование полученных результатов для прогнозирования объема продаж в национальных масштабах и выявления проблем, связанных с производством и маркетингом данного продукта.

Контрольное тестирование рынка — это создание специальных панелей магазинов, которые согласны за определенную плату испытать различные методы продажи продукта. Организация, осуществляющая контрольное тестирование рынка, в соответствии со своими планами определяет число и географическое месторасположение магазинов, контролирует расположение продукта в торговом зале, цены, выбранные методы продвижения продукта.

Анализ полученных результатов дает возможность определить их влияние на спрос.

Имитационное тестирование рынка — испытание продукта в условиях, имитирующих реальные условия, например, покупка выбранными организацией потребителями на выделенные им ограниченные деньги товаров, среди которых находится новый продукт, в обычном магазине или в магазине-лаборатории данной организации. При этом потребителям предъявляются образцы рекламы и

других методов продвижения продукта, направленных на различные продукты, включая испытываемый продукт.

При пробном маркетинге продукции производственного назначения образцы продукции передаются на ограниченное время на испытание потенциальным клиентам. Кроме того, продукт может быть испытан на выставках и демонстрациях, организуемых торговлей, дистрибьюторами и дилерами.

Коммерческое производство — полномасштабный выпуск и реализация нового продукта на выбранном рынке. На данной стадии создания нового продукта производитель должен выбрать правильное время выхода на рынок, последовательность и объем деятельности на разных рынках, наиболее эффективные методы распределения и продвижения продукта, разработать детальный оперативный план маркетинговой деятельности.

6.3. Организация разработки нового продукта

Организация разработки новых продуктов в компании может осуществляться по-разному.

- Продуктовому управлению параллельно с его работой с текущими продуктами поручается также в сфере его деятельности разработка новых продуктов.
- Назначается управляющий, непосредственно ответственный за разработку конкретного нового продукта.
- Ряд компаний на уровне своего руководства имеет специальный комитет, который рассматривает предложения о новых продуктах.
- В крупных компаниях часто создаются специальные отделы по разработке новых продуктов, занимающиеся всем кругом проблем: от генерации идей до их материализации.
- Создаются специальные временные рабочие группы, разрабатывающие новый продукт.
- Используется программный подход, когда разработка нового продукта осуществляется в рамках специальной программы.

При организации разработки нового продукта может быть использована как последовательная, так и одновременная разработка продукта.

Последовательная разработка продукта характеризуется тем, что каждое требуемое подразделение организации осуществляет свои работы индивидуально, после завершения которых передает разработку нового продукта в другое подразделение для выполнения работ на следующей стадии разработки.

При одновременной разработке нового продукта различные подразделения организации работают в тесном контакте, перекрывая в целях экономии времени этапы разработки.

Рыночная судьба нового продукта зависит от того, готов или нет потребитель принять новинку.

Процесс принятия новинки — мыслительный процесс, через который проходит индивид, начиная с момента получения первой информации о новом продукте до его окончательного принятия, т. е. до решения стать постоянным пользователем данного продукта. Процесс восприятия включает пять стадий: получение начальной информации о новинке — первоначальная осведомленность; появление интереса — начинается поиск информации о новинке; оценка — потребитель решает, стоит ли опробовать новинку; опробование и принятие решения о том, чтобы стать постоянным пользователем нового продукта.

Вышеизложенное означает, что маркетолог, продвигающий новый продукт, должен способствовать прохождению потребителей через стадии принятия новинки. Например, потребитель, пройдя все начальные стадии, не решаете купить новый продукт. Предоставление, скажем, электроплиты для испытания во временное пользование с минимальной (или без нее) оплатой может стимулировать покупку данной электроплиты.

Потребители весьма существенно отличаются друг от друга по степени своей готовности опробовать новый продукт. Некоторые из них очень быстро воспринимают новый продукт, другие — медленно.

В зависимости от времени, требуемого для принятия нового продукта, готовности его испытать, потребители делятся (рис. 6.7) на следующие группы.

1. Суперноваторы, т. е. потребители, готовые пойти на риск приобретения неизвестного продукта (2,5 %). (Здесь и далее цифры в скобках характеризуют долю численности рассматриваемых групп в общей численности потребителей в процентах.) Для таких людей, образно говоря, нет большего счастья



Рис. 6.7. Категории потребителей с точки зрения восприятия ими нового продукта

в жизни, как покупка престижных, модных товаров, и они не постоят за цену ради их приобретения.

2. Новаторы, готовые приобрести новинку в числе первых, но после тщательного анализа последствий такого приобретения (13,5 %). Для таких людей приобретение новинок также представляет большой интерес, однако не является одной из жизненных целей.
3. Обычные потребители, приобретающие новинку раньше среднестатистического потребителя (34 %), которые находятся на границе со следующей группой покупателей.
4. Консерваторы — скептики, приобретающие новинку исходя из опыта ее использования всеми другими группами потребителей (34 %).
5. Суперконсерваторы, подозрительно относящиеся к любым изменениям и покупающие новинку только в случае, если она не противоречит их традициям и привычкам (16 %). Например, пожилой человек на заре своей юности впервые надел джинсы и с тех пор покупает джинсы только такого фасона. Если существует такая экстравагантная потребность, ее тоже следует удовлетворить.



Рис. 6.8. Ключевые факторы успешного управления разработкой нового продукта

Из этих данных вытекает, что разработчики новых продуктов в первую очередь должны изучать демографические, психологические, экономические и другие характеристики суперноваторов и новаторов, поскольку на новинки именно они откликаются первыми. Сделать это, как правило, чрезвычайно сложно, так как одни и те же люди могут вести себя по-разному относительно различных продуктов, то, скажем, являясь новатором, то консерватором.

Очевидно, что на успешность разработки нового продукта большое влияние оказывает внешняя предпринимательская среда.

Размывание преимуществ означает, что любые научно-технические, технологические, маркетинговые достижения в современном мире быстро становятся достижением всех заинтересованных организаций. То же самое можно сказать и про границы рынка, которые становятся все более открытыми для перемещения материальных ценностей, капитала, информации, интеллекта и рабочих рук.

Табл. 6.2 Факторы успеха нового продукта

Факторы	Доля опрошенных, %
Адаптированность продукта к требованиям рынка	85
Соответствие продукта особым возможностям фирмы	62
Технологическое превосходство продукта	52
Поддержка новых продуктов руководством фирмы	45
Использование оценочных процедур при выборе новых моделей	33
Благоприятная конкурентная среда	31
Соответствие организационной структуры задачам разработки нового продукта	15

Организации, являющиеся лидерами в области разработки новых продуктов, обычно уделяют много внимания выявлению факторов их успеха, проводя в этой области специальные исследования. Так, на рис. 6.8 представлена совокупность общих ключевых факторов успешного управления разработкой нового продукта в целом.

Конкретизация общих факторов успеха обычно осуществляется в направлении получения количественных оценок, характеризующих их относительную роль. Вследствие важности данной проблемы по ней проводятся интенсивные исследования, результаты которых приведены ниже.

По опросам менеджеров, занимающихся разработкой новых продуктов, были выявлены основные факторы успеха, приведенные в табл. 6.2. Цифры в таблице характеризуют долю опрошенных, отметивших важность данных факторов. Из приведенных данных вытекает, что главными факторами успеха являются, с одной стороны, соответствие продукта требованиям рынка, а с другой — возможности организации по его разработке и производству. Важно располагать превосходной технологией, опираться на поддержку руководства и адаптировать многостадийную разработку к процессу принятия товара рынком.

Краткие выводы

1. Товар — любая вещь, свободно участвующая в обмене и способная удовлетворить потребности человека.
2. Жизненный цикл товара — это период от вывода товара на рынок до снятия его с производства.
3. Организация разработки нового продукта может осуществляться:
 - продуктовым управляющим;
 - управляющим, непосредственно ответственным за разработку нового продукта;
 - специальными отделами и специальными временными рабочими группами по разработке новых продуктов.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой товар и что может выступать в роли товара?
2. Каково содержание жизненного цикла товара?
3. Как осуществляется организация разработки новых продуктов?

ГЛАВА 7.

РАЗРАБОТКА РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Для реализации бизнес-плана необходимы ресурсы: технические, материальные, трудовые, информационные и финансовые. Их расчет осуществляется на основе плана производства.

7.1. План производства

Этот раздел бизнес-плана разрабатывают производственные предприятия. Цель этого плана — разработать стратегию производства продукции, показать потенциальным партнерам возможность производства продукции в необходимом объеме, требуемого качества и в нужные сроки, то есть оценить реалистичность бизнес-плана. От того, какой продукт (услуга) будет производиться, зависят объем и глубина проработки этого плана. Степень его детализации зависит также от целей бизнес-плана. К основным задачам этого плана относятся следующие.

Какие конкретно товары будут производиться?

Где именно товары предстоит производить?

Какое оборудование необходимо для изготовления планируемой продукции; когда и у кого оно будет приобретаться?

Где будут закупаться необходимое сырье, основные и вспомогательные материалы, комплектующие изделия? В каком объеме и в какие сроки и какова надежность поставщиков?

Какой персонал потребуется и какие затраты на оплату его труда?

План производства может содержать следующие разделы:

- описание месторасположения предприятия;
- схему технологических потоков;
- выбор форм контроля качества продукта;
- расчеты необходимых площадей, оборудования, источников и сроков его приобретения, затрат на него;
- расчеты необходимого сырья и материалов, источников и сроков получения, затрат на них;
- определение численности персонала, форм его привлечения и затрат на оплату труда;
- планируемые текущие затраты предприятия.

Описание месторасположения предприятия. Здесь дается описание географического месторасположения предприятия, в том числе наличие транспортных магистралей и подъездных путей, наличие коммуникационных сетей, близость потребителей и источников сырья, условия аренды.

Схема технологических потоков должна отражать, как и какими способами будет изготавливаться продукция. Здесь необходимо кратко описать технологический процесс в целом и его отдельные технологические операции, причем сделать это так, чтобы было понятно даже тем, кто не обладает специальными техническими навыками. Целесообразно это сделать по схеме, представленной в табл. 7.1.

Важным является определение форм и методов межоперационного и окончательного контроля качества и затрат на него.

Далее необходимо рассчитать производственную программу предприятия (табл. 7.2.).

Производственная программа предприятия является базой для согласования объема продаж. Объем реализованной продукции определяется с учетом остатков готовой продукции на складе на начало и конец расчетного периода по формуле:

$$V_{rp} = V_{tn} + ГП_n - ГП_k,$$

где V_{rp} , V_{tn} — объем реализованной продукции в расчетном и текущем периодах;

$ГП_n$ и $ГП_k$ — остатки готовой продукции на складе на начало и конец расчетного периода.

Табл. 7.1. Схема технологических потоков

№ операции	Наименование операции	Наименование используемого оборудования	Наименование используемого сырья, материалов	Количество занятых работников, чел.	Норма времени на операцию, ч	Норма выработки в единицу времени шт./ч	Примечание
1	Операция 1						
2	Операция 2						
...	...						
п	Операция п						

Табл. 7.2. Производственная программа предприятия

Продукция	Годы															
	1-й год				2-й год				...				п-й год			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
А																
Б																
В																

7.2. Расчет необходимых основных фондов

Исходя из производственной программы определяют потребность в основных производственных фондах и степень использования производственной мощности. Увеличение производственной мощности предприятия возможно как за счет расширенного, так и за счет простого воспроизводства основных фондов.

Производственная мощность предприятия — это максимально возможный объем выпуска продукции определенных номенклатуры, ассортимента и качества продукции при условии наиболее эффективного использования основных фондов, производственных площадей, применении прогрессивных технологий и норм труда. Поэтому расчет необходимых мощностей для выпуска запланированного объема продукции проводится по одной из следующих формул:

Табл. 7.3. Расчет потребности в оборудовании

Тип оборудования	Количество, ед.	Норма времени на единицу продукции	Регламентированные простои на ремонт оборудования	ТЭФ, ч	Мощность, ед.	Планируемый выпуск, ед.	Коэффициент использования мощности
Тип №1							
Тип №2							
..							
Тип № n							

$$M = (T_{эф} \times n) / N_t \quad \text{или} \quad M = N_v \times T_{эф} \times n,$$

где $T_{эф}$ — эффективный фонд времени единицы оборудования в среднем за год в часах;

n — количество оборудования;

N_t — норма времени на изготовление единицы продукции, ч;

N_v — норма выработки (выпуск продукции в единицу времени).

Эффективный фонд времени единицы оборудования рассчитывается по формуле:

$$T_{эф} = D_p \times K_{сн} \times t \times \frac{100\% - d_{пр}}{100\%},$$

где D_p — число рабочих дней в году;

$K_{сн}$ — количество смен работы оборудования;

t — продолжительность смены, ч;

$d_{пр}$ — доля регламентированных простоев на ремонт оборудования, %.

Расчет необходимого оборудования приведен в табл. 7.3.

7.3. Расчет потребности в оборотных средствах

Расчет потребности в оборотных средствах в производственных запасах основных и вспомогательных материалов приведен в табл. 7.4.

Среднесуточная потребность в материалах $\Pi_{нс}$ определяется по формуле:

$$\Pi_{нс} = (H_p \times K_n) / D,$$

где N_p — норма расхода материала на изделие;

K_n — количество изделий, которые предстоит изготовить из этого материала;

D — число дней в расчетном периоде.

Расчет текущего ($Z_{тек}$), страхового ($Z_{стр}$) и производственного ($Z_{пр}$) запасов:

$$Z_{тек} = P_{ис} \times I_n,$$

где I_n — интервал поставки материалов;

$$Z_{стр} = P_{ис} \times D_{стр},$$

где $D_{стр}$ — число дней страхового запаса, которое зависит от надежности поставщика.

$$Z_{пр} = Z_{тек} + Z_{стр}.$$

Размер оборотных средств в незавершенном производстве ($ОС_{нп}$) определяют по формуле:

$$ОС_{нп} = (K_n \times C \times K_n \times T_{ис}) / D,$$

где K_n — количество изделий в натуральном выражении;

C — себестоимость изделия;

K_n — коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве, их расчет приведен в табл. 7.5.

Общий норматив сырья и материалов ($H_{ос}$) рассчитывают по формуле:

$$H_{ос} = Z_{пр} + ОС_{нп}.$$

7.4. Расчет затрат на трудовые ресурсы

Численность персонала и затраты на него необходимо рассчитать по всем категориям работников.

Численность основных рабочих $Ч_{осн}$ укрупненно можно рассчитывать по формуле:

$$Ч_{осн} = V_{тп} / H_v,$$

где $V_{тп}$ — объем товарной продукции по плану, руб.

H_v — норма выработки.

Табл. 7.4. Расчет потребности в основных и вспомогательных материалах

Материалы	Среднесу- точная по- требность, кг	Цена руб./ кг	Интер- вал по- ставки, дней	Запас текущий, кг	Запас страхо- вой, кг	Производствен- ный запас	
						кг	тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные материалы: к модели А к модели Б к модели В							
Итого							
Вспомо- гательные материалы: к модели А к модели Б к модели В							
Итого							
Всего							

Табл. 7.5. Расчет оборотных средств в незавершенном производстве

Изделие	Объем выпуска, шт.	Себестои- мость едини- цы продукции, руб.	Длительность производствен- ного цикла, дней	Коэффициент нарастания затрат	Сумма оборот- ных средств в незавершенном производстве
1	2	3	4	5	6
А Б В					
Итого					

Численность вспомогательных рабочих и инженерно-технических рассчитывают по нормам обслуживания в зависимости от принятого режима работы.

Расчет затрат на оплату труда персонала приведен в табл. 7.6.

Табл. 7.6. Расчет заработной платы персонала

Категория персонала	Количество, чел.	Месячная заработная плата, руб.	Итого за год, руб.
Итого			

Краткие выводы

1. Реализация бизнес-плана требует различных ресурсов: технических, материальных, трудовых, информационных.
2. План производства разрабатывают производственные предприятия.
3. Цель плана производства — оценить реалистичность бизнес-плана и доказать потенциальным партнерам возможность выпуска продукции необходимого количества, качества и в требуемые сроки.
4. Важным в плане производства является схема технологических потоков.
5. Очень важно четко рассчитывать потребность в основных фондах, оборотных средствах, персонале и затраты на них.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие ресурсы необходимы для реализации бизнес-плана?
2. Какова главная цель и задачи плана производства?
3. Какова типовая структура плана производства?
4. Как определить потребность в основных фондах для реализации бизнес-плана?
5. Каков расчет потребности в основных и вспомогательных материалах?
6. Как рассчитывается численность персонала, необходимого для реализации бизнес-плана, и затраты на нее?

ГЛАВА 8.

ФИНАНСИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ БИЗНЕС-ПЛАНА

8.1. Формы и источники финансирования проекта

Для предприятий малого бизнеса всегда остается актуальным вопрос финансирования и оценки их бизнес-планов. Объективно государство заинтересовано в финансировании малых предприятий, особенно занятых в сфере новых технологий, так как в будущем можно получить больший объем высоко конкурентной продукции и, соответственно, более весомыми будут налоговые платежи в бюджеты разных уровней и внебюджетные фонды.

На практике же малые предприятия не имеют адекватную поддержку со стороны государства и крупных кредитных организаций. По различным оценкам, в стране действует менее 10 % малых предприятий, занятых инновационной деятельностью. Получить точные данные об их количестве, а тем более об их вкладе в ВВП страны сложно. Тем не менее, нельзя отрицать тот факт, что в обозримом будущем именно предприятия малого бизнеса способны будут внести свой существенный вклад в экономическое развитие России.

В системе бизнес-планирования малых предприятий особое место занимает *финансовый план*, являющийся важным разделом бизнес-плана. С его помощью можно определить сумму необходимых инвестиций, рассчитать предполагаемые доходы и расходы, определить возможные источники финансирования проекта. В финансовый план включают все, необходимые для разработки финансовой стратегии, пошаговые расчеты: расчет прибылей и убытков, план

денежных потоков, прогнозный баланс, финансовые коэффициенты, источники финансирования и др.¹

По сути финансовый план отражает три основных вопроса предполагаемых инвестиций: 1) сколько потребуется денежных средств, чтобы успешно реализовать проект; 2) какая планируется структура источников финансирования (структура капитала) и 3) как оценить экономическую эффективность мероприятий бизнес-плана, являющегося атрибутом любого инвестиционного проекта в реальном секторе экономики.

При планировании прибылей и убытков в бизнес-плане следует учитывать действие эффекта операционного левериджа (DOL), определяемого по формуле:

$$DOL = (FC + EBIT) / EBIT,$$

где **FC** — постоянные издержки (затраты, не зависящие от объема производства);

EBIT — прибыль до уплаты процентов и налогов.

Так, при **FC** — 20 млн. руб. и **EBIT** — 40 млн. руб. операционный леверидж составит 1,5. Это означает, что при снижении выручки, например, на 4 % прибыль уменьшится на 6 % ($4\% \times 1,5$).

Величина операционного (производственного) левериджа (рычага) отражает степень производственного риска, связанного с величиной используемого объема постоянных затрат. Чем больше эти затраты, тем больше риск не получить ожидаемую прибыль от реализации проекта.

Рассчитав по конкретным периодам, например, ежемесячно, все затраты, исходящие денежные потоки, платежи, а также поступающие денежные потоки от реализации проекта, можно более точно составить прогнозы развития финансово-хозяйственной деятельности предприятия и определить объем чистого денежного потока **NCF** (Net chash flow).

Благодаря прогнозам динамики разработчики бизнес-плана могут более четко представлять потребности организации в необходимых инвестиционных ресурсах не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде.

Операционная деятельность предприятия затрагивает проблемы управления оборотным капиталом, затратами и прибылью, теку-

¹ Подробно см.: *Лукашевич И. Я.* Финансовый менеджмент. Учебник. 3-е изд. М.: Эксмо, 2011; *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-планирование и др.

щим планированием и бюджетированием, управлением операционными рисками. *Инвестиционная деятельность* — это проблемы управления долгосрочными активами, поиска и оценки инвестиционных возможностей, управления инвестиционным портфелем, управления инвестиционными рисками. *Финансовая деятельность* — определение структуры и цены капитала, выбора источников финансирования, дивидендной политики, управление финансовыми рисками.

Прогнозируя денежные потоки от названных видов деятельности, руководство фирмы одновременно рассматривает потенциальные источники финансирования конкретного проекта.

Определив общую потребность в необходимых денежных средствах для реализации мероприятий бизнес-плана, руководство фирмы анализирует возможные *формы и источники* финансирования предпринимательской деятельности. Их классификация предлагается нами в табл. 8.1.

Разработка и реализация бизнес-плана любого проекта зависит от двух основных факторов:

- 1) от сложившегося инновационного потенциала компании — имеющихся трудовых, материальных и финансовых ресурсов, научно-квалификационного уровня управленческих кадров и специалистов;
- 2) от возможностей использования разных форм и источников финансирования.

Учитывая тему данной главы, остановимся на втором факторе. Основными источниками финансирования любого проекта являются его собственное и заемное финансирование. По мере развития рыночной экономики могут возникать и развиваться новые формы и источники финансирования. Их структура может меняться в зависимости от изменения конъюнктуры рынка, финансово-экономического положения в стране и мире, финансовой устойчивости организаций и др.

К источникам формирования собственного капитала, кроме прибыли, относятся амортизационные отчисления, направляемые на развитие основных фондов и возмещение нематериальных активов. Благодаря этим отчислениям предприятие может, наряду с другими условиями, осуществлять расширенное воспроизводство и реализовывать принцип самофинансирования.

Собственное финансирование мероприятий бизнес-плана малых предприятий может обеспечиваться как за счет внутренних, так

Табл. 8.1. Финансирование инвестиционных проектов

Формы финансирования	Источники финансирования
Собственное (за счет собственных финансовых ресурсов)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уставный капитал (первоначальный, за счет вкладов учредителей-собственников, и привлеченный впоследствии за счет дополнительных взносов учредителей или привлечения новых инвесторов путем продажи им части дополнительных выпусков новых акций). 2. Прибыль. 3. Амортизационные отчисления. 4. Нематериальные активы. 5. Средства, выплачиваемые страховыми компаниями в виде возмещения потерь от стихийных бедствий, аварий и пр.
Заемное (за счет заемных финансовых ресурсов)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственные и корпоративные облигации. 2. Средства различных кредитных учреждений, в том числе банков (кредиты), др.
Бюджетное (за счет отчислений из бюджетов различных уровней и внебюджетных фондов)	<p>Федеральный бюджет РФ. Бюджеты субъектов федерации. Местные бюджеты и внебюджетные фонды.</p>
Лизинговое финансирование (от англ. <i>lease</i> — аренда; арендованное имущество; договор об аренде)	<p>Финансовый (капитальный) лизинг. Операционный (сервисный) лизинг. Комбинированный (смешанный) лизинг. Возвратный лизинг</p>
Венчурное финансирование (от англ. <i>venture</i> — рискованное предприятие или начинание; связанные с риском меры по организации нового производства)	<p>Государственные дотации. Средства крупных компаний, в т. ч. банков. Финансовые вложения отдельных граждан («бизнес-ангелов»)</p>
Ипотечное финансирование (от греч. <i>Hypotheka</i> — залог; долгосрочная ссуда на инвестиционные цели под залог какого-либо имущества)	<p>Денежные средства государства. Ипотечные кредиты, предоставляемые банками населению и хозяйствующим субъектам. Прибыль финансовых компаний от продажи ипотечных кредитов (обязательств) на вторичном рынке.</p>

и за счет внешних источников финансирования. Способы привлечения собственного капитала могут быть частное и публичное размещение акций среди инвесторов. Частное размещение акций предполагает размещение их по закрытой подписке одному инвестору или узкому кругу отдельных *инвесторов* (страховым компаниям, банкам, инвестиционным компаниям, физическим лицам). Последние могут продать приобретенные акции только первоначальным собственникам.

В последние годы для привлечения большего числа инвесторов и, соответственно, увеличения собственного капитала компании (особенно на заключительной стадии реализации проекта) широкое распространение стало получать IPO — первичное размещение акций среди внешних инвесторов. Под ним понимается размещение ценных бумаг путем открытой подписки, в том числе размещение ценных бумаг на торгах фондовых бирж или иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

Организации процесса IPO предшествует решение о преобразовании предприятия в открытую публичную корпорацию (*going public*), что предполагает продажу части акций компании внешним инвесторам (вкладчикам) и выход впоследствии на открытые рынки. *Данный процесс возможен только на заключительном этапе реализации проекта.* Максимальная доля акций компании, обращающихся за рубежом, составляет 25 % общего числа выпущенных акций.

Преобразование фирмы в открытую (публичную) корпорацию с выходом на открытые рынки, имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- 1) возможность диверсифицировать вложения в разные финансовые инструменты;
- 2) легкость и дешевизна привлечения внешнего финансирования *в будущем*, так как компания в результате размещения акций на открытых рынках и публикации информации о ней будет известна для потенциальных инвесторов, повысится степень их доверия к компании;
- 3) вероятная ликвидность ценных бумаг в публичной корпорации, что в закрытом акционерном обществе проблематично; продать внешним инвесторам трудно, а другие соучредители и владельцы компании могут попросту не иметь желания по-

купать акции своей же компании из-за возможного финансового риска;

- 4) существенное расширение рынков сбыта продукции, что трудно осуществить в закрытой компании и др.

Недостатки преобразования фирмы в публичную корпорацию (субъективные сдерживающие факторы):

- 1) опасение руководства фирмы утратить над ней реальный контроль, как владельца;
- 2) опасность поглощения компании в будущем новыми инвесторами на внешнем рынке через приобретение контрольного пакета акций;
- 3) большие затраты (особенно для малых инновационных фирм) на составление квартальных и годовых отчетов, публикацию отчетности и раскрытие конфиденциальной информации;
- 4) неизбежные и достаточно *высокие первоначальные затраты* по организации IPO — реклама, продвижение бренда компании, оплата финансовых и прочих услуг;
- 5) высокая оплата услуг андеррайтеров при эмиссии и размещении акций; практически все выпуски ценных бумаг проводятся на условиях гарантированной подписки (соответственно, риски банков-андеррайтеров достаточно высоки и, как следствие, оплата рисков и премия за риск тоже высоки. Не случайно инвестиционные банки-андеррайтеры создают синдикаты с целью минимизации риска, распределяя его среди участников синдиката.

Финансирование проектов за счет IPO позволяет в перспективе надеяться на рост капитализации компании, так как вполне вероятно может повыситься ее кредитный рейтинг, возрасти признание в деловом мире, увеличиться спрос на ее финансовые активы у потенциальных стратегических инвесторов, а в конечном итоге, увеличиться объем собственного капитала. Его формирование может осуществляться также за счет такого источника финансирования, как государственное распределение бюджетных средств на безвозмездной основе.

Если прибыль и амортизационные отчисления дают возможность предприятию в той или иной мере обеспечивать свою финансовую устойчивость и осуществлять расширенное воспроизводство, то бюджетные источники финансирования инновационных проектов имеют глобальный целенаправленный характер и позво-

ляют в большей степени достигать сближения интересов конкретных организаций и государства, предприятий и регионов.

В качестве основных, традиционных, источников финансирования мероприятий бизнес-плана малых предприятий выступают заемные финансовые ресурсы: корпоративные и государственные облигации и кредиты¹.

На заключительном этапе реализации проекта, по мере развития малых предприятий и преобразования их в открытые акционерные общества, появляется возможность использовать для увеличения заемного капитала такие внешние источники финансирования проектов, как размещение обыкновенных акций за рубежом в виде *депозитарных расписок* (DR — *depository receipts*). Это сертификаты, подтверждающие права их держателей на определенное количество депозитарных акций. К ним относятся деноминированные в иностранной валюте ценные бумаги, подтверждающие права собственности их владельцев на определенное количество акций иностранной компании, выпускаемых специальным банком — депозитарием страны, в котором осуществляется размещение.

Широкую известность в мире получили американские депозитарные расписки — ADR, впервые пущенные в обращение еще в 1927 г. Они деноминируются в долларах США и могут выпускаться как в США, так и за их пределами.

В настоящее время в зависимости от рынка хождения все большее распространение получают глобальные депозитарные расписки — GDR и европейские депозитарные расписки — EDR (предназначены только для стран зоны евро). Чтобы получить разрешение продавать свои акции в виде депозитарных расписок, инновационная компания (уже, будучи открытым акционерным обществом) должна выполнять некоторые условия:

- зарегистрировать все выпуски акций ФСФР;
- включать эти акции в виде депозитарных расписок в котируемые листы отечественной биржи ММББ.

В настоящее время на Нью-Йоркской фондовой бирже размещены американские депозитарные расписки (ADR) российских компаний: МТС, «ВымпелКом», «Мечел» и др. На Лондонской фондовой бирже размещены ADR компаний «Лукойл», «Сибнефть», «Сургутнефтегаз», «Ростелеком» и др.

¹ См. работы Фабоцци Ф., Шарпа У., Брэйли Р., Лукасевича И. Я. и др.

Недостатки заемного финансирования проектов посредством выпуска и размещения депозитарных расписок:

- а) доступность преимущественно крупным и сравнительно известным предприятиям;
- б) высокая стоимость эмиссии и продажи депозитарных расписок;
- в) необходимость соблюдения жестких требований и правил в стране размещения и т. д.

Безусловно, такие источники привлечения капитала, как IPO и DR, в отличие от других источников финансирования, более приемлемы для средних и крупных предприятий, чем для малых. К тому же эти источники финансирования могут привлекаться преимущественно на завершающей стадии реализации проекта, когда результатами внедрения бизнес-планов станут большие объемы выручки.

Близко к заемному финансированию проектов можно отнести **бюджетное финансирование**. Оно осуществляется по двум основным направлениям: *во-первых*, в рамках программы конкурсного распределения инвестиционных ресурсов; *во-вторых*, в рамках федеральных и республиканских национальных проектов, когда речь идет о каких-либо проектах, имеющих особое значение для социально-экономического развития страны (оборона, связь, научные исследования и т. п.).

Такая практика распространена также на региональном уровне, где учитываются экономические и социальные, в том числе экологические, последствия реализации бизнес-планов инвестиционных проектов для жителей конкретного региона, как субъекта РФ.

Как правило, целевая направленность бюджетного финансирования при конкурсном распределении инвестиционных ресурсов и ранжировании проектов, с учетом их привлекательности для потенциальных инвесторов (в роли которых могут выступать как государственные, так и частные организации), предполагает выделение бюджетных денег на возмездной основе. Значительно реже выделяются бюджетные средства для реализации инвестиционных проектов на безвозмездной основе.

В статьях расходов проекта федерального бюджета на очередной год находят отражение средства на оказание государственной поддержки осуществления инвестиционных, в том числе инновационных, проектов российских компаний.

Важнейшими сферами применения бюджетного финансирования являются, *во-первых*, развитие производственной и социальной инфраструктуры в регионах (дорог, средств связи, тепло-, водо-, энергоснабжения и т. п.); *во-вторых*, охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности населения.

Малые предприятия, как правило, не имеют достаточных собственных финансовых ресурсов нести большие *первоначальные* затраты на разработку и осуществление инновационных проектов. Риск этих затрат (особенно при формировании производственной и социальной инфраструктуры) должен в первую очередь ложиться на государственные структуры. Именно государство может способствовать созданию благоприятных «стартовых» условий развития малого предпринимательства.

Значимость бюджетных средств отражается в их эффективности, основным измерителем которой выступает бюджетный эффект. Он определяется как разница между доходами и расходами соответствующего бюджета в связи с осуществлением конкретного инвестиционного проекта:

$$Б_t = Д_t - Р_t,$$

где $Б_t$ — бюджетный эффект для t -го шага осуществления проекта;

$Д_t$ — доходы соответствующего бюджета;

$Р_t$ — расходы соответствующего бюджета.

Интегральный же бюджетный эффект рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как разница между совокупными дисконтированными доходами бюджета и совокупными бюджетными расходами¹.

Как собственное, заемное, так и бюджетное финансирование мероприятий малого бизнеса могут относиться к группе традиционных форм финансирования проектов. В последние же годы в разных странах все большее распространение получают другие, альтернативные источники финансирования.

¹ Дисконтирование денежных потоков будет рассмотрено ниже.

8.2. Специфические источники финансирования мероприятий бизнес-плана

В последние десятилетия широкое распространение получили специфические источники финансирования проектов. Отметим лишь некоторые из них, наиболее применяемые в финансировании мероприятий бизнес-плана малых предприятий. Среди них следует выделить *лизинг*.

Применяя различные формы лизинга (финансовый, операционный, возвратный, комбинированный), можно достигать более существенных социально-экономических результатов реализации проекта.

Основные преимущества лизинга по сравнению с кредитом следующие.

1. Фирме легче получить активы (например, необходимое оборудование) по лизингу, чем ссуду на их приобретение;
2. Платежи по лизингу относятся на себестоимость производства лизингополучателя в полном объеме и, соответственно, снижают налогооблагаемую прибыль;
3. Лизинг не требует немедленного осуществления платежей и т. д.

Основные недостатки лизинга:

- необходимость внесения аванса в размере 25—30 % от стоимости сделки;
- конечная стоимость лизинговых платежей, как правило, выше, чем покупка оборудования в кредит и др.

В Российской Федерации лизинговые отношения регулируются Федеральным законом № 164 ФЗ (ред. от 08.05.2010 г.) «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 г. **Финансовый или капитальный лизинг** (financial lease) представляет собой долгосрочное соглашение, предусматривающее полную амортизацию арендуемого оборудования за счет платы, вносимой арендатором, выгоден в первую очередь владельцу имущества, так как существенно снижает его риск и дает возможность лизингодателю получать регулярную плату за использование этого имущества лизингополучателем.

Использование финансового лизинга не допускает возможности досрочного прекращения аренды, что обеспечивает владельцу имущества требуемую норму доходности. По истечении срока действия договора о лизинге арендатор может вернуть объект аренды, продлить соглашение или заключить новое соглашение, а так-

же купить объект лизинга по остаточной стоимости, которая часто имеет чисто символический характер.

Если руководитель малого предприятия стоит перед проблемой приобретения необходимого оборудования с помощью ссуды или взятия его на условиях лизинга, то он неизбежно будет сравнивать затраты по данным способам кредитования исходя из финансовой эквивалентности платежей. Сравнение лизинга с кредитом проводится с учетом приведения платежей к одному и тому же моменту времени, то есть на основе дисконтирования денежных потоков.

Операционный или сервисный лизинг (operating lease) в отличие от финансового лизинга предполагает не только финансирование, но и техническое обслуживание представителями лизингодателя объекта лизинга. Причем оплата текущего технического обслуживания арендуемого оборудования включена в лизинговые платежи.

Данный вид лизинга характеризуется правом арендатора на досрочное прекращение контракта. Срок соглашения об операционном лизинге обычно от 1 года до 3 лет. Так как этот вид лизинга зачастую предусматривает оказание различных услуг по установке и текущему техническому обслуживанию (в том числе и ремонта) сдаваемого в аренду оборудования, то второе название этой формы лизинга — сервисная.

При операционном лизинге арендатор может: *во-первых*, своевременно избавиться от морально устаревшей техники и оборудования и заменить их более совершенными аналогами; *во-вторых*, избавиться от взятого в аренду имущества ввиду изменения рыночной конъюнктуры и, как следствие, неизбежности перемены бизнеса. Это особенно важно для малых предприятий, занятых в сфере новых технологий.

Условия операционного лизинга в целом более выгодны для лизингополучателя: возможности досрочного прекращения аренды позволяют своевременно избавиться от устаревшего оборудования и заменить его более высокотехнологичным и конкурентоспособным. Кроме того, что особенно важно, при возникновении неблагоприятных обстоятельств арендатор может быстро прекратить данный вид деятельности, досрочно возвратив соответствующее оборудование владельцу, и значительно сократить совокупные затраты по ликвидации или реорганизации производства.

Вместе с тем для операционного лизинга характерны следующие особенности:

- а) более высокая, чем при других формах лизинга, арендная плата;
- б) требования о внесении авансов и предоплаты;
- в) наличие в контрактах пунктов о выплате неустоек в случае досрочного прекращения аренды;
- г) прочие условия, призванные снизить и частично компенсировать риск владельцев имущества.

По мере развития такого специфического источника финансирования как лизинг существенно расширяется объем предоставляемых услуг лизингодателем арендатору. На практике договоры о лизинге часто сочетают в себе особенности и финансового и операционного лизинга, что дает возможность говорить о **комбинированном или смешанном лизинге**. Например, пункт об аннулировании договора, применяемый обычно при операционном лизинге, часто включается в договоры о финансовом лизинге.

В последние годы получил распространение **возвратный лизинг** (sale and lease back). Характерным для него является то, что организация, владеющая землей, зданиями, оборудованием, техникой, продает все это имущество с одновременным оформлением договора о взятии отдельных видов имущества в лизинг на определенный срок. В данном случае лизинговые платежи поступают новому владельцу и лизингодателю равными долями, напоминая систему обычного кредитования, или ипотеки, если речь идет об уплате за арендуемое имущество.

Договор о возвратном лизинге можно рассматривать как специальный вид финансового лизинга. Основное отличие лишь в том, что лизингодатель предоставляет бывшим владельцам имущества брать на условиях лизинга использованное оборудование, уже бывшее в эксплуатации, а не новое у производителя или дистрибьютора.

В экономической литературе можно встретить и другие виды лизинга (например, международный, внутренний и т. п.). Однако все они являются разновидностями либо финансового, либо операционного лизинга. Поэтому можно говорить о двух основных видах лизинга, среди которых более привлекателен для лизингодателя финансовый лизинг.

Для малого предприятия, находящегося в орбите рискованного финансирования, использование в исключительных случаях того или иного вида лизинга дает возможность обеспечения фирмы необходимым уникальным оборудованием. Кредиты на оборудова-

ние могут обеспечиваться либо залогом под движимое имущество, либо путем заключения контракта об *условной продаже*. Под ней понимается способ финансирования, при котором продавец оборудования сохраняет право на него до тех пор, пока оно не будет полностью оплачено.

На практике среди объектов лизинга в РФ лидирующие позиции занимает высоколиквидное оборудование (разные виды транспорта, сельскохозяйственная техника и т. п.). Вместе с тем надо принимать во внимание тот факт, что некоторые фирмы, занятые, например, инновационной деятельностью, имеют в основном уникальное дорогостоящее и не пользующееся высоким спросом оборудование. Соответственно, лизинговые сделки с более дорогими и менее ликвидными объектами (в нашем случае инновационными фирмами) существенно повышают риск лизингодателя.

Использование любого вида лизинга предполагает, с учетом положений Федерального закона «О финансовой аренде (лизинге)» и Налогового кодекса Российской Федерации, обоюдную выгоду, как лизингополучателю, так и лизингодателю. На «примирение» их интересов в значительной мере оказывают воздействие факторы, связанные с налоговым законодательством:

- методы амортизации;
- налоговые ставки;
- инвестиционный налоговый кредит (ИТС — Investment Tax Credit);
- возможность использовать метод ускоренной амортизации, альтернативный минимальный налог (АМТ — alternative minimum tax).

Специфическим источником финансирования мероприятий бизнес-плана малых предприятий может быть также **ипотека** — долгосрочная ссуда на определенные инвестиционные цели под залог какого-либо имущества. Разработка бизнес-плана и его реализация предполагают колоссальные затраты на первоначальном «стартовом» этапе осуществления проекта. Трудно найти инвесторов, желающих финансировать проект при высокой степени риска, при его долгосрочной окупаемости и неопределенности полученных в будущем результатов.

Для анализа и оценки возможных источников финансирования малых фирм представляет интерес глава 12 Федерального закона «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 (ред. от

01.07. 2011). Глава посвящена особенностям ипотеки предприятий, зданий и сооружений.

При ипотеке предприятия как имущественного комплекса право залога распространяется на все входящее в его состав имущество. Если предметом ипотеки является предприятие и иное не предусмотрено договором, то в состав заложенного имущества входят относящиеся к данному предприятию материальные и **нематериальные** активы, в том числе здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, готовая продукция, исключительные права. В данном абзаце нами не случайно выделено слово «нематериальные». Именно малое предприятие, особенно занятое в сфере новых технологий, имеет, как правило, в составе своих активов значительный удельный вес нематериальных активов.

Ипотекой предприятия может быть обеспечено обязательство, сумма которого составляет не менее половины стоимости имущества, относящегося к предприятию. При этом залогодатель имеет право продавать, обменивать, сдавать в аренду, предоставлять в заем имущество (в том числе нематериальные активы), относящееся к предприятию, и иным образом распоряжаться указанным имуществом.

Если предприятие располагает оборудованием, которое легко продать на рынке, либо собирается приобрести такое оборудование, то оно может рассчитывать на то или иное финансирование под его залог.

Использование ипотечного финансирования мероприятий бизнес-плана малых предприятий в сфере новых технологий имеет недостаточное распространение в силу того, что *оборудование наукоемких производств может быть весьма специализированным, а следовательно, мало ликвидным или вообще не ликвидным*. Это касается также тех нематериальных активов и ценных бумаг, которые могут быть использованы в качестве залога под ипотечный кредит. Без участия государства сложно будет привлечь специфические заемные источники финансирования проектов в виде ипотечных кредитов.

Большую роль в финансировании мероприятий бизнес-плана малых предприятий может играть **венчурное (рисковое) финансирование**. Оно касается, прежде всего, малого предпринимательства в сфере научно-технических исследований и опытно-конструкторских разработок, представляющих интерес для продвижения новаторских идей.

По своей сути венчурное финансирование — это вложения в уставный капитал быстро растущих малых инновационных фирм без получения каких-либо гарантий возврата вложенных средств. Не случайно в англо-русском экономическом словаре понятие «venture» трактуется как предприниматель, идущий на риск.

Венчурное финансирование предполагает более высокую доходность инвестиций в случае успешной реализации инновационного решения, так как средства вкладываются в развитие наукоемких проектов с высоким потенциалом роста. Ниже перечислены особенности венчурного финансирования.

1. Венчурный инвестор вносит средства в уставный капитал фирмы без гарантированного возврата вложений.

2. Делая вложения, венчурные инвесторы не требуют ежегодных фиксированных выплат.

3. Венчурный инвестор может рассчитывать в перспективе лишь на получение предварительно оговоренной доли акций в будущем.

4. При неудачной реализации венчурного предложения инвестор, вносивший средства в венчурную фирму, не имеет возможности вернуть средства легитимным путем.

5. Венчурные инвестиции осуществляются без предоставления залога.

6. Инвесторы, внося деньги в инновационную фирму, получают право на владение фиксированной долей акций по цене фирмы и становятся партнерами по бизнесу.

7. Вкладчики венчурного капитала разделяют все риски с фирмой.

8. Венчурного инвестора интересует главным образом капитализация фирмы в будущем (надежда на рост рыночной стоимости акции).

9. Венчурный инвестор принимает участие в обсуждении финансовых вопросов и технических проблем фирмы на правах компаньона.

10. Цель венчурного инвестора заключается в продаже на заключительном этапе реализации проекта своей доли акций другим инвесторам по цене в несколько раз превышающей первоначальные вложения¹.

¹ По сути здесь расчет на возможный спекулятивный рост рыночной цены акции и получение соответствующего дохода.

11. Венчурные инвесторы готовы делать вложения в новые наукоемкие разработки с большим сроком окупаемости при высокой степени неопределенности, неосознанности до конца возможных отрицательных последствий внедрения инновационного проекта.

12. Венчурные капиталисты не рассчитывают на быстрое получение прибыли, их интересуют только высокие доходы в будущем.

Альтернативность привлекаемых источников финансирования проектов вызывает необходимость оптимизации затрат на привлечение необходимого объема капитала. Понятно, что венчурное финансирование, сопряженное с повышенным риском, не может быть особо привлекательным для большинства потенциальных инвесторов.

По мере развития компании возникала потребность в дополнительном финансировании проекта. В этом случае создавался фонд венчурного капитала (*venture capital fund*), а руководители этого фонда получали название венчурные капиталисты.

Венчурные фонды имели возможность вкладывать средства одновременно в несколько малых фирм, что позволяло формировать портфель фонда (*portfolio companies*). При этом венчурные капиталисты, становясь членами совета директоров компаний, входящих в их портфель, могли контролировать эффективность использования вложенных средств.

Действие венчурных фондов, как правило, ограничено периодом 7—10 лет. По истечении этого срока они ликвидируются, а акции компаний, входящих в их портфели, могут быть проданы на открытом рынке либо просто распределены среди инвесторов (пайщиков) фонда. Процесс формирования венчурного фонда носит название «сбор средств» (*fund rising*).

Большинство венчурных фондов обычно создается в виде партнерств с ограниченной ответственностью (ПОО). Заключая с малыми фирмами соглашение о финансировании, ПОО рассматривают среди прочих вопрос об оценке стоимости компании.

Средняя доходность российских венчурных фондов составляет 40 % годовых. В то же время доля венчурных «вливаний» в высокотехнологичные секторы, как правило, невелика — в год порядка нескольких десятков миллионов долларов, а объем вложений со стороны индивидуальных инвесторов составляет от 50 тыс. до 1 млн долл.¹

¹ Лукасевич И. Я. Инвестиции. Учебник. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. С. 352, 354.

При рассмотрении альтернативных инвестиционных предложений предпочтение отдается проектам с наименьшими сроками окупаемости. Наиболее привлекательным для государства, с точки зрения финансовой поддержки проекта, считается *бизнес-план*, прогнозирующий выпуск продукции, не имеющей зарубежных аналогов и способной по своим качественным характеристикам и социально-экономическим последствиям сыграть роль катализатора отечественной промышленности.

За счет рискованных вложений в малые предприятия, ориентированных на разработку и выпуск новой наукоемкой продукции, действительно можно быстро разбогатеть, но с таким же успехом можно и потерять все вложения без надежды на какую-либо компенсацию.

Венчурные фонды являются временными организационными структурами. Создаются они на договорной основе на средства, полученные путем объединения денежных ресурсов одного или (чаще) нескольких юридических и физических лиц.

Ожидаемая высокая доходность от вложений в высоко рискованные мероприятия дает надежду инвесторам получить сверхприбыль в будущем. Вместе с тем, реализация этих планов предполагает создание условий возможного уменьшения финансовых потерь в связи с неизбежными при растущей доходности высокими рисками на всех этапах предпринимательской деятельности.

Особенно *важно формировать условия распространения венчурной формы финансирования для молодых, быстрорастущих частных компаний*. Известно, что достартовое (seed) и стартовое (start up) финансирование является самым рискованным вложением для предпринимателей. В данной ситуации государственная поддержка «стартовых» условий развития этих компаний может оказать свое мощное воздействие на прозрачность горизонта венчурного финансирования.

Если учитывать длительность срока внедрения рискованной идеи и получения дохода от функционирующего венчурного капитала, то необходимо в первую очередь создавать в России благоприятные условия на макроэкономическом уровне, а именно:

- снизить инфляцию в стране;
- оптимизировать налоговую политику;
- повысить уровень стабильности социально-экономического развития регионов;

- добиться успехов в борьбе с коррупцией (в том числе с системой «откатов») и т. п.

Специфической формой организации финансирования мероприятий бизнес-плана малых предприятий, хотя и в ограниченных рамках, может быть **проектное финансирование**. Под ним понимается такой вид организации финансирования, при котором доходы, полученные от реализации проекта, могут быть единственным источником погашения долговых обязательств.

В отличие от обычного кредитования в проектном финансировании гарантией для инвесторов-кредиторов является экономический эффект от реализации проекта, уровня его доходности в будущем. При этом риски распределяются между заемщиком, банком-кредитором и третьей стороной (спонсором проекта). Предполагается компенсирование риска высокой доходностью в будущем и возможностью расчета или наличными средствами, или будущей продукцией в зависимости от договоренностей.

К особенностям проектного финансирования можно отнести следующее.

1. Необходимо целевое кредитование заемщика.
2. Кредиторы могут претендовать только на активы проектной компании, а не на средства ее владельца.
3. Доходы от реализации проекта являются единственным источником погашения долговых обязательств.
4. Организатор проектного финансирования может направлять средства на разработку проекта лишь в случае получения прибыли, т. е. только на конечном этапе.
5. В отличие от венчурной формы организации участники проектного финансирования используют его для инвестирования в те объекты и разработки, которые более предсказуемы по своим результатам.
6. Можно совмещать различные виды капитала: банковский, коммерческий, государственный, международный.

В отличие от обычного кредитования для проектного финансирования характерна возможность привлечения ресурсов на более длительные сроки, без обязательного предоставления гарантий погашения ссудной задолженности. Однако при проектном финансировании риски выше, чем при среднесрочном кредитовании.

И для венчурного и для проектного финансирования инновационных компаний характерно более высокое значение *эффекта финансового рычага (EFL)*, расчет которого будет приведен ниже.

В отличие от операционного рычага эффект финансового левериджа отражает степень финансового риска при использовании займов. Другими словами, компаниям, использующим венчурное и проектное финансирование, присуща более высокая степень финансового риска, для нейтрализации которого привлекаются к участию в финансировании проекта различные инвесторы. Перераспределение риска между ними снижает зависимость каждого отдельного инвестора от общих долговых обязательств, делает возможным использование специфических форм организации финансирования с наименьшим риском.

8.3. Оптимальная структура источников финансирования проекта

Эффективность предпринимательской деятельности малых предприятий в значительной степени зависит от оптимальности используемых источников финансирования, от структуры капитала, отражаемой в пассиве бухгалтерского баланса (форме № 1).

В зарубежной литературе понятие «капитал» обычно трактуют как все источники средств, используемые для финансирования активов и операций фирмы, включая краткосрочную и долгосрочную задолженность, привилегированные и обыкновенные акции.

Привлечение этих источников связано с определенными затратами, которые несет предприятие. Суммарность затрат по их привлечению, выраженная в процентах от величины капитала, представляет собой цену (или стоимость) капитала. Это минимальная норма формирования операционной прибыли предприятия.

Рост рыночной стоимости предприятия достигается в значительной степени за счет минимизации стоимости используемых источников финансирования мероприятий бизнес-плана конкретного проекта.

Цена капитала используется при оценке прибыльности и реальной рыночной стоимости финансовых инструментов, например, при формировании эффективного инвестиционного портфеля.

Факторы, влияющие на цену капитала:

- рыночная конъюнктура;
- средняя ставка ссудного процента, сложившаяся на финансовом рынке;

- уровень операционного рычага;
- степень риска осуществляемых операций;
- отраслевые особенности ФХД предприятия и др.

Стоимость капитала определяется в четыре этапа:

1. Четко выделяют все источники финансирования.
2. Рассчитывают цену каждого источника в отдельности.
3. Определяют средневзвешенную стоимость капитала, используя доли каждого компонента в общей сумме инвестированного капитала.
4. Разрабатывают мероприятия по оптимизации структуры капитала компании по различным критериям и формированию целевой структуры капитала.

При определении цены **капитала** анализируют все источники его формирования:

- собственные средства, включающие обыкновенные акции, привилегированные акции, нераспределенную прибыль;
- заемные средства, включающие долгосрочные ссуды и облигационные займы.

Расчеты цены капитала производят на **посленалоговой** базе. *Так как целью управления предприятием является максимизация его чистой прибыли, то при оценке стоимости капитала надо учитывать влияние налогов.*

Общая стоимость капитала складывается из стоимости различных компонентов финансирования. Ввиду того что стоимость источников привлечения капитала различна, ее величина определяется как средняя взвешенная (WACC — weighted average cost of capital) индивидуальных стоимостей: по удельному весу каждой из составных частей капитала.

Фактически структура капитала — это соотношение удельных весов собственных и заемных средств финансирования предприятия. Плата за привлечение капитала имеет всеобъемлющий характер. Кредиторам надо платить проценты, акционерам — дивиденды и т. д.

К долгосрочным заемным источникам финансирования бизнес-плана предприятия относятся: кредиты банка; облигационные займы, размещаемые на фондовом рынке; лизинг и др.

Окончательная цена заемного капитала (**R**) определяется с учетом влияния выплачиваемых налогов:

$$K_d = R \times (1 - T).$$

Соответственно,

$$R = K_d / (1 - T),$$

где K_d — стоимость займа;

T — ставка налога на прибыль.

Показатель цены капитала широко используется в финансовом менеджменте.

Средневзвешенная цена капитала (WACC) определяется по формуле:

$$WACC = d_e \times k_e + d_d \times k_d + d_p \times k_p + d_s \times k_s,$$

где k_e — цена собственного капитала, сформированного за счет выпуска обыкновенных акций, коэф.;

k_d — цена заемных (долговых) средств финансирования, коэф.;

k_p — цена выпуска привилегированных акций, коэф.;

k_s — цена прибыли, оставшейся в распоряжении компании и направленной в фонд накопления, коэф.;

d_e, d_d, d_p, d_s — доля соответствующих источников средств в общей сумме финансирования.

На структуру капитала любой коммерческой организации (в том числе малого предприятия) влияют следующие факторы:

- степень роста и стабильность будущих продаж компании;
- конкуренция в промышленности;
- состав активов конкретной фирмы;
- коммерческий риск;
- состояние контроля со стороны акционеров и руководства;
- отношение кредиторов к компании и др. ¹

Как правило, оптимальная структура капитала формируется в результате компромисса между достижением максимально возможной экономии на налогах, обусловленной привлечением заемных средств, и затратами, связанными с возможными финансовыми затруднениями, вероятность которых повышается с ростом доли заемного капитала. Соответственно, повышается уровень риска и дешевый, на первый взгляд, источник финансирования может превратиться в дорогой.

¹ Шим Д., Сигел Д. Финансовый менеджмент / пер. с англ. М.: Филинь, 1996. С. 219.

Для определения выгодности привлечения заемного капитала может быть применена модель эффекта финансового рычага (DFL):

$$DFL = (1 - T) \times (RONA - k_d) \times D/E,$$

где k_d — цена привлечения заемного капитала, %;

$(RONA - k_d)$ — разность между рентабельностью чистых активов фирмы и ценой привлечения заемного капитала. Ее называют дифференциалом финансового рычага (DF);

D/E — плечо финансового рычага.

При положительном значении DFL привлечение дополнительного заемного капитала приведет к росту рентабельности активов. В этом случае увеличение плеча финансового рычага повышает DFL. Однако рост DFL имеет свои пределы. Увеличение плеча финансового рычага может привести к повышению зависимости от заемного капитала, к росту рисков и, соответственно, к последующему повышению цены средств, привлекаемых для финансирования мероприятий бизнес-плана.

Формирование оптимальной структуры капитала определяется не только его минимальной ценой, но и сравнением преимуществ и недостатков каждого источника финансирования.

При изменении ставки дисконта или ее неизменности всегда учитывается временная стоимость денег, которую надо принимать во внимание, оценивая денежные потоки: распределенное во времени движение денежных средств, пошаговая последовательность дисконтированных платежей и поступлений в процессе тех или иных финансовых операций.

Разница между суммой входящих, как простых, так и дисконтированных, денежных поступлений от разных видов финансово-хозяйственной деятельности предприятия и понесенными при этом платежами, затратами будет представлять собой положительный или отрицательный результат работы компании.

Финансирование мероприятий бизнес-плана организации предполагает определенное взаимодействие ожидаемой доходности и возможных рисков финансово-хозяйственной деятельности. Общее правило: чем выше планируемая ожидаемая доходность, тем выше степень риска. И наоборот, чем выше степень риска, тем на большее вознаграждение рассчитывает инвестор. Это особенно характерно для малых фирм, занимающихся разработкой и внедрением инновационных проектов.

Для малых предприятий, особенно занятых в сфере новых технологий, результаты финансирования мероприятий бизнес-планов, как правило, проявляются через длительный период. Ожидание высоких доходов в далеком будущем всегда подвержено повышенным рискам. Запомните правило: чем больше по времени срок окупаемости проекта, тем выше степень риска.

8.4. Оценка эффективности мероприятий бизнес-плана организации

Финансирование мероприятий бизнес-плана проекта непосредственно связано с оценкой его эффективности, что должно находить отражение в финансовом разделе бизнес-плана любой коммерческой организации. Оценка приобретает особую актуальность при выборе наиболее привлекательного, с точки зрения доходности и риска, инвестиционного проекта. Данный процесс подразумевает одновременно возможности нейтрализации рисков при разработке и внедрении бизнес-плана малого предприятия.

В общем виде под эффективностью проекта следует понимать *соотношение* суммы прибыли, поступающей от реализации бизнес-плана проекта, и всех затрат на проект, измеряемое в конкретном временном периоде с учетом временной стоимости денег и динамикой коэффициента инфляции в стране.

В упрощенном варианте эффективность проекта равна $\sum \text{CIF} - \sum \text{COF}$, где CIF (cash inflow) — поступающие денежные потоки; COF (cash outflow) — исходящие денежные потоки, затраты на инвестицию.

Для оценки эффективности мероприятий бизнес-плана малых предприятий (как и любого инвестиционного проекта) обычно применяют две группы методов: *динамические* и *статические*. Первая группа включает в себя следующие показатели.

1. Чистая приведенная (настоящая) стоимость (NPV — Net Present Value) представляет собой разницу между приведенным, дисконтированным денежным доходом от реализованного проекта (суммой денежных входящих потоков CIF) и величиной первоначальных инновационных затрат. Она определяется по формуле:

$$\text{NPV} = \sum_{t=0}^n \frac{\text{CIF}_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{\text{COF}_t}{(1+r)^t}.$$

В другой интерпретации формулу можно представить следующим образом:

$$NPV = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n},$$

где C_0 — первоначальные вложения, C_1, C_2, C_3, C_n — приток денежных средств в конце 1, 2, 3, ..., n -го года.

Общее правило: если $NPV > 0$, то проект принимается к реализации. Если меньше или равен нулю, то его следует отклонить. Данный динамический показатель является одним из основных при оценке эффективности проекта.

2. Внутренняя норма прибыли или доходности IRR (Internal of Return). По своей сути эта норма отражает рентабельность проекта, при которой текущая приведенная стоимость будущих поступлений наличности на данные инвестиции равна затратам на эти инвестиции. Внутренняя норма доходности рассчитывается решением следующего уравнения:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+IRR)^t} = 0.$$

В случае значения $NPV = 0$ коэффициент дисконтирования (приведения), давший такой результат, и будет внутренней нормой доходности (прибыльности) по проекту. Если внутренняя норма рентабельности выше минимально допустимой нормы доходности по проекту, то инвестиции в этот проект приемлемы. Другими словами, **IRR** может трактоваться как значение коэффициента дисконтирования, при котором **NPV** проекта равна нулю.

Метод **IRR** показывает: 1) *максимальную ставку платы за привлекаемые источники финансирования проекта* (в данном случае действует правило: если $IRR > WACC$ — средневзвешенной стоимости капитала, то проект следует принять); 2) *предельный уровень окупаемости инвестиций*; 3) *нижний гарантированный уровень доходности (прибыльности) инвестиционных затрат*. По существу **IRR** и **NPV** дополняют друг друга и являются основными методами оценки эффективности инвестиционного проекта.

Общее правило: если $IRR > r$, то проект обеспечивает положительную **NPV** и принимается к исполнению. В противном случае его необходимо отклонить.

В *MS Excel* можно рассчитать **IRR** с использованием функции внутренней нормы, или ставки, доходности (ВСД). При введении в программу *Excel* данных для расчета надо брать недисконтированные денежные потоки.

3. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR — Modified Internal Rate of Return). В отличие от **IRR** этот метод позволяет более верно оценить проекты с неординарными денежными потоками. Она определяется как норма дохода, при которой все ожидаемые **CIF**, приведенные к концу проекта, имеют текущую стоимость, равную стоимости всех понесенных затрат, или платежей **COF**, по формуле:

$$\text{MIRR} = \sqrt[n]{\frac{\text{CIF}_t (1+r)^{n-t}}{\text{COF}_t}} - 1 = \sqrt[n]{\frac{\text{FV}_{\text{CIF}}}{\text{PV}_{\text{COF}}}} - 1,$$

где **r** — стоимость источника финансирования проекта;

n — длительность проекта.

Для расчета **MIRR** в *MS Excel* используется функция модифицированной внутренней нормы, или ставки, доходности (МВСД). Вводятся в программу *Excel* так же как и при расчете **IRR**, недисконтированные денежные поступления.

4. Индекс рентабельности, или доход на единицу затрат (PI — Profitability Index). Данный показатель рассчитывается как отношение настоящей стоимости денежных поступлений к сумме затрат на первоначальную инвестицию по формуле

$$\text{PI} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{\text{CIF}_t}{(1+r)^t}}{I_0},$$

где **I₀** — первоначальные инвестиции.

*Проект считается приемлемым при значении **PI** > 1.* В противном случае его следует отвергнуть, как не обеспечивающий заданный параметр рентабельности.

5. Дисконтированный срок окупаемости или период возмещения первоначальных инвестиций (DPP — Discounted Payback Period). Данный показатель можно рассчитать путем решения относительно **t** следующего уравнения:

$$\sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0 .$$

В общем случае, чем меньше срок окупаемости, тем более эффективным является проект. На практике величину **DPP** сравнивают с некоторым заданным периодом **n**.

Общее правило: если $DPP < n$, то проект принимается. В противном случае его следует отклонить.

Дисконтированный срок окупаемости в математическом отношении представляет собой период, когда чистая приведенная стоимость (**NPV**) становится равной нулю.

Поскольку расчет дисконтированного срока окупаемости ручным способом представляет определенную сложность, на практике для его определения применяют более простой подход. Ниже он будет рассмотрен.

По одному этому показателю (как, впрочем, и по любому другому) нельзя оценить возможность принятия или непринятия проекта. Для разных проектов этот срок будет разным.

Перечисленные методы предполагают учет временного фактора в финансовых операциях, то есть базируются на процессах *наращения* и *дисконтирования*. Наращение, как процесс увеличения первоначальной суммы в результате начисления процентов, позволяет определить будущее значение сегодняшней величины вложенных средств.

Под дисконтированием следует понимать процесс нахождения денежной величины на заданный момент времени по ее известному или предполагаемому значению в будущем. Величина настоящей стоимости **PV** (present value) фактически показывает современное, настоящее, значение будущей величины **FV** (future value).

Финансирование мероприятий бизнес-плана малых предприятий осуществляется с учетом дисконтирования денежных потоков, базирующихся на учете временной ценности денег (time value of money). Суть данного процесса выражается в том, что одни и те же деньги сегодня и завтра не равноценны. Будучи вложенными сегодня в проект (пущенные в оборот), они могут принести определенный доход. Соответственно, ценность будущих поступлений ниже текущих.

Время получения денег играет не меньшую роль, чем сами размеры денежных сумм. Чем больше длится период вложения денег в то или иное мероприятие, тем ниже будет их стоимость (одина-

ковых по величине, но разных по времени, сумм) по сравнению со стоимостью в начальный период. Поэтому субъектам малого бизнеса важно оценивать прогнозируемые денежные потоки, будущие дисконтированные поступления денежных средств (CIF — cash inflow) и дисконтированные платежи (COF — cash outflow) с позиции текущего момента времени.

В зависимости от условий проведения финансовых операций в процессах наращивания и дисконтирования могут применяться простые или сложные проценты. Простые проценты применяются, как правило, в краткосрочных финансовых операциях, срок проведения которых меньше или равен году. Остановимся на сложных процентах, чаще используемых в финансовых операциях.

Для расчетов берется процентная ставка, норма доходности или ставка дисконта (interest rate — r). Методом наращивания можно определить будущую величину текущей настоящей суммы PV через определенный промежуток времени при заданной процентной ставке r .

Процесс перехода от текущей (приведенной) стоимости PV к будущей стоимости FV называется наращиванием сложного процента. Определяется будущая стоимость по формуле:

$$FV = PV \times (1 + r)^n.$$

Если сложные проценты начисляются чаще одного раза в год, то применяется другая формула:

$$FV = PV \times \left(1 + \frac{r}{m}\right)^{nm},$$

где m — число начислений процентов.

Для нахождения денежной величины на заданный момент времени применяют коэффициент дисконтирования. Он равен $(1 + r)^{-n}$. Зная будущую сумму денег (FV), ставку дисконта (r) и временной период (n), легко можно определить настоящую приведенную стоимость и наоборот. По сути дисконтирование — это обратный процесс начисления сложных процентов.

Если при составлении финансового раздела бизнес-плана разработчики хотят учесть влияние внешней среды, прежде всего инфляционных ожиданий, то сначала обычные денежные поступления от реализации проекта меняют в зависимости от индекса инфляции. Лишь затем дисконтируют денежные потоки.

Пример. Фирма вложила в проект 30 млн руб., с ожидаемой доходностью $r = 12\%$. Срок реализации проекта — 5 лет. Ежегодные поступления от реализации бизнес-плана проекта составят 8 млн. руб. Предполагаемый в бизнес-плане коэффициент инфляции (i) для каждого года равен 7% .

Сначала определяем денежные потоки с учетом инфляции по формуле:

$$FV = PV \frac{(1+r)}{(1+i)}.$$

Для каждого года $FV = 8 \times (1 + 0,12)/(1 + 0,07) = 8,37$ млн руб.

Результаты расчетов приведены в табл. 8.2 ($C_0 = 30$ — первоначальные инвестиции, $CIF_1, CIF_2, CIF_3, CIF_4, CIF_5$ — чистые денежные потоки по годам).

Табл. 8.2.

Показатели	CIF_1	CIF_2	CIF_3	CIF_4	CIF_5
Чистые денежные потоки по годам	$8,37 : 1,12 = 7,47$	$8,37 : 1,12^2 = 6,70$	$8,37 : 1,12^3 = 5,98$	$8,37 : 1,12^4 = 5,33$	$8,37 : 1,12^5 = 4,75$

По данным таблицы проводим следующие расчеты:

$$\sum_{t=1}^5 CIF = 7,47 + 6,70 + 5,98 + 5,33 + 4,75 = 30,22$$

$$NPV > 0 \quad (30,22 - 30 = 0,22)$$

$$PI > 1 \quad (30,22/30 = 0,1)$$

Исходя из приведенных расчетов, бизнес-план проекта может быть принят к исполнению: $NPV > 0$, $PI > 1$. В табл. 8.2 четко просматривается временная стоимость денег: с каждым временным периодом дисконтированная сумма денежных потоков уменьшается.

Ко второй группе методов оценки мероприятий бизнес-плана ИП относятся **учетные, или статические методы**. Среди них можно выделить следующие:

Срок окупаемости проекта без учета дисконтирования (PP — Payback Period), определяемый как период возмещения первоначальных затрат.

чальных затрат на капиталовложения и не принимающий во внимание временную стоимость денежных поступлений. Рассчитывается по аналогии с дисконтированным сроком окупаемости (DPP), но без учета временной стоимости денежных потоков:

$$- I_0 + CIF_1 + CIF_2 + CIF_3 + \dots + CIF_n,$$

где $CIF_1, CIF_2, CIF_3, \dots, CIF_n$ — денежные потоки, поступающие к концу 1-го, 2-го, 3-го, n -го года.

К концу 3-го года остаются невозмещенными 6 млн руб. Эту сумму делим на 8 млн руб. следующего года. Таким образом, срок окупаемости проекта **РР** составит $3 + 6/8 = 3,75$ (года) **или 3 года и 9 мес.**¹

Метод простой нормы прибыли (ARR — accounting rate of return), базирующийся на бухгалтерском определении дохода и рассчитываемый как отношение суммы прибыли, входящих денежных потоков (CIF), к чистым затратам на инвестиции по формуле:

$$ARR = P/I_0 \times 100 \, \%.$$

Используя данные табл. 8.2, получаем 133,3 %.

Этот метод при явной простоте расчета, доступности информации (также как и метод **РР**) не учитывает время притока и оттока денежных средств, не принимает во внимание инфляционные процессы и временную стоимость денег.

При составлении финансового раздела бизнес-плана проекта следует рассчитывать как динамические (основные), так и статические (вспомогательные) показатели его эффективности.

С использованием пакет прикладных программ (ППП) *Project-Expert* можно в приложении к бизнес-плану дать три сценария реализации бизнес-плана малого предприятия: оптимистический, пессимистический и оптимальный. При помощи данного ППП также можно проанализировать чувствительности проекта по отношению к определенному результирующему показателю.

В конечном итоге, анализ процессов финансирования и оценки мероприятий бизнес-плана проекта может послужить теоретической основой его дальнейшего совершенствования.

¹ Аналогично, по упрощенному варианту, можно рассчитать **DPP** — дисконтированный срок окупаемости.

Краткие выводы

1. Финансовый план отражает три основных вопроса предполагаемых инвестиций: 1) сколько потребуется денежных средств, чтобы успешно реализовать проект; 2) какая планируется структура источников финансирования (структура капитала); 3) как оценить экономическую эффективность мероприятий бизнес-плана, являющегося атрибутом любого инвестиционного проекта в реальном секторе экономики.

2. При планировании прибылей и убытков в бизнес-плане следует учитывать действие эффекта операционного леввериджа (рычага).

3. Следует различать традиционные и специфические источники финансирования проектов.

4. Важную роль в финансировании малых предприятий (особенно на этапе их становления) могут играть средства различных бюджетов и внебюджетные фонды.

5. Определенными сферами применения бюджетного финансирования являются, *во-первых*, развитие производственной и социальной инфраструктуры в регионах (дорог, средств связи, тепло-, водо-, энерго-снабжения и т. п.); *во-вторых*, охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности населения.

6. Большую роль в финансировании мероприятий бизнес-плана малых предприятий может играть **венчурное (рисковое) финансирование**. Оно касается, прежде всего, малого предпринимательства в сфере научно-технических исследований и опытно-конструкторских разработок, представляющих интерес для продвижения новаторских идей.

7. При разработке финансового раздела бизнес-плана проекта желательно учитывать в прогнозах действие эффекта операционного леввериджа, отражающего степень производственного (операционного) риска.

8. В процессе планирования структуры капитала (источников финансирования) надо рассчитывать действие эффекта финансового леввериджа, отражающего степень финансового риска.

9. При определении цены капитала необходимо определять его средневзвешенную стоимость (WACC).

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные вопросы отражает финансовый план предприятия?

2. В чем суть традиционных и специфических источников финансирования проектов?

3. Что является сферами применения бюджетного финансирования?

Раскройте содержание финансового раздела бизнес-планирования?

ГЛАВА 9.

АНАЛИЗ РИСКОВ В ПРОЦЕССЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

9.1. Необходимость анализа рисков при бизнес-планировании

Любой предпринимательский проект (бизнес-план) реализуется в условиях неопределенности. В процессе бизнес-планирования очень сложно точно определить будущие параметры проекта (объем производства, объем спроса, динамику цен на сырье и готовую продукцию или услуги и т. д.). Это связано с тем, что предпринимательские проекты осуществляются в постоянно изменяющихся условиях. Реализация любого бизнес-проекта зависит от изменения многих внешних факторов, например, от уровня развития технологий, отраслевой реструктуризации, возможного изменения законодательства, регулирующего ту или иную сферу деятельности, от действий государственных органов, контролирующих деятельность компаний, от поведения конкурентов и партнеров и т. д.

Последствия любого из перечисленных факторов внешней среды определенно предвидеть невозможно, их последствия являются неопределенными, а значит, несут в себе вероятность возникновения рисков для бизнес-проекта.

Таким образом, бизнес-планирование осуществляется в среде, подверженной изменениям, в среде неопределенности. По существу, в процессе бизнес планирования предприниматели действуют, руководствуясь мнением, которое может быть обоснованно в большей или меньшей степени и иметь бо́льшую или меньшую надежность; они не пребывают в полном неведении, но при этом и не имеют полной и совершенной информации, а владеют только

лишь частичным знанием о потенциальных возможностях изменения факторов внешней среды.

Неопределенность — это объективное явление, которое, с одной стороны, является средой реализации любого предпринимательского проекта, а с другой — причиной постоянной «головной боли» любого предпринимателя.

Полное исключение неопределенности, т. е. создание однозначных условий протекания бизнеса, является сколь желаемым для каждого предпринимателя, столь же и невозможным. В то же время, неопределенность нельзя трактовать как исключительно негативное явление, в связи с тем, что неопределенность может сулить дополнительные возможности, которые не были видны в самом начале бизнес-планирования проекта.

Как уже было сказано, неопределенность возникает в связи с невозможностью точно определить вероятность наступления того или иного события и возможные результаты его воздействия на проект. Источниками неопределенности могут являться следующие группы факторов:

- факторы, присущие обществу — многовариантный, вероятностный характер развития общества, противоречивость общественных явлений, элементы стихийности, случайности;
- факторы, порождаемые непредсказуемостью природных явлений и процессов, стихийными бедствиями;
- факторы, связанные с неполнотой, недостатком информации, сведений об объекте, явлении, процессе, с ограниченностью человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью информации о многих объектах;
- факторы, связанные с влиянием научно-технического прогресса на социальную, экономическую, политическую и духовную жизнь общества;
- факторы, обусловленные воздействием субъектов на экономическую жизнь, их взаимодействием между собой в целях реализации своих потребностей, интересов, целей;
- факторы, связанные с ограниченностью, недостаточностью материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов при принятии и реализации решений;
- факторы, связанные с относительностью процесса познания человеком окружающей действительности (каждый новый этап познания открывает новые нерешенные проблемы);

- факторы, связанные с существующими различиями в социально-психологических установках, намерениях, оценках, стереотипах поведения субъектов.

Неопределенность, с одной стороны, несет в себе риск, а с другой — открывает новые возможности, которые помогают в достижении целевых показателей прибыльности, а также в предотвращении нерационального использования ресурсов в процессе реализации бизнес-проекта.

Таким образом, возможность негативного отклонения параметров проекта от планируемых параметров создает риски проекта. Поэтому при бизнес-планировании необходимо с особым вниманием подходить к анализу рисков проекта, поскольку должная подготовка этого раздела поможет адекватно оценить сам проект и принять правильное решение относительно его реализации. От величины рисков проекта во многом зависит процентная ставка по привлекаемым банковским кредитам.

Анализ риска на этапе бизнес-проектирования предлагает учет всех возможных изменений, как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения. Соответственно, в настоящее время не вызывает сомнений необходимость активного использования инструментов риск-менеджмента как на этапе планирования проекта, так и на этапе его реализации, поскольку именно риск-менеджмент позволяет так организовать бизнес и построить такую внутреннюю структуру компании, которая бы гибко и эффективно реагировала на изменения внешней среды.

Важным элементом анализа риска в процессе бизнес-планирования является определение риск-аппетита собственника активов или инвестора проекта.

Риск-аппетит — это степень риска, который в целом считается допустимым в процессе создания стоимости. В свою очередь риск-аппетит влияет на корпоративную культуру и стиль деятельности компании. Формулировка риск-аппетита проекта может содержать качественные формулировки специфичных рисков и их возможные последствия, которые компания готова или не готова принять. Некоторые компании оценивают риск-аппетит в качественном выражении (высокий, средний или низкий), некоторые в количественном выражении, используя количественные измерители, отражающие и уравнивающие цели компании в отношении роста, доходности и риска. Риск-аппетит непосредственно связан со стратегией собственника (владельца) бизнеса, так как помогает ру-

ководству выбрать стратегию, которая уравнивает планируемую величину создаваемой проектом стоимости с риск-аппетитом.

Кроме этого, риск-аппетит является важнейшим фактором, который влияет на размещение ресурсов компании, распределение их между подразделениями и проектами. Руководство обязательно учитывает риск-аппетит организации и план подразделения по обеспечению желаемого уровня доходности инвестиций. Риск-аппетит влияет также на формирование организационной и кадровой структуры планируемой компании. Его учитывают при организации бизнес-процессов и построении инфраструктуры с целью эффективного управления рисками и компанией в целом.

После определения риск-аппетита, необходимо выявить, идентифицировать, оценить качественно и количественно риски, которые могут возникнуть в процессе реализации бизнес-плана. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что риски возникают и несут в себе опасность для бизнес-проектов, значит важно правильно определить перечень возможных рисков, для того чтобы уже на стадии бизнес-планирования разработать мероприятия, позволяющие снижать вероятность возникновения рисков или размер ожидаемого ущерба от риска.

Идентификация рисков в процессе бизнес-планирования

Фактически любой бизнес-план включает в себя раздел, который называется «Анализ рисков проекта» или «Управление рисками проекта» и содержит информацию о том, какие риски могут возникнуть на стадии реализации бизнес-проекта и что с ними делать. Тщательно проработанный данный раздел указывает инвестору на то, что компания, реализующая бизнес-план, понимает, что делать с рисками и какие решения необходимо принимать в условиях риска.

Соответственно первая часть раздела бизнес-плана, посвященная анализу рисков проекта, всегда начинается с идентификации рисков. Под идентификацией и описанием рисков следует понимать выявление рисков, их специфику, обусловленную природой и другими характерными чертами рисков, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними.

Вход
анализ факторов
возникновения рисков;
описание бизнес-
процессов проекта

**Методы
идентификации
рисков**
мозговой штурм;
экспертные оценки;
исторические данные;
предыдущий опыт;
данные испытаний
и моделирования;
оценки из других
аналогичных проектов

Выход
Список рисков
проекта на этапе бизнес-
планирования

Рис. 9.1. Процесс идентификация рисков

Идентификация рисков — итерационный процесс. Вначале идентификация рисков выполняется менеджерами проекта или группой аналитиков рисков. Для формирования объективной оценки в завершающей стадии процесса могут участвовать независимые специалисты.

Эффективность управления рисками полностью зависит от качества и полноты идентификации риска. Поэтому для данного этапа необходим методологический подход, который позволил бы выявить максимальное количество рисков, с которыми может столкнуться компания в ходе реализации проекта. Следовательно, идентификация каждого риска должна быть систематической. В большинстве случаев идентификация риска основана на прогнозировании и интерпретации ожидаемых проблемных ситуаций. На рис. 9.1 приведены методы¹, которые можно использовать для идентификации рисков в процессе бизнес-планирования.

Все практические источники информации, доступные разработчикам бизнес-плана должны быть использованы для идентификации риска. Следует отметить, что возникновение одного риска часто приводит к появлению других. Кроме того, отдельные риски могут наступать одновременно. Поэтому при идентификации рисков важно понимать, как отдельные риски взаимосвязаны друг с другом, так как оценка подобных взаимосвязей можно выявить ак-

¹ ГОСТ Р 51901.4—2005. Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.

туальные направления оптимизации данных рисков, воздействуя именно на риски, которые лежат в основе цепочки.

Все идентифицированные риски должны быть последовательно зарегистрированы и полностью документированы, для того чтобы сделать возможным дальнейшую работу по минимизации вероятности их наступления или возможного ущерба. Кроме этого, правильная идентификация рисков на стадии бизнес-плана проекта позволяет организовать качественное управление рисками в компании на всех стадиях реализации бизнес-плана.

В процессе идентификации рисков осуществляется описание рисков в определенном формате, который и позволяет осуществлять их анализ и оценку в дальнейшем. Описание риска в бизнес-плане должно включать в себя следующие моменты:

- факторы риска;
- вид риска (политический, финансовый, операционный, кадровый, репутационный и т.д);
- вид актива (оборудование, сырье, готовая продукция, персонал), с которым связан описываемый риск;
- возможные последствия риска (вероятность и размер возможных убытков или прибыли).

9.2. Факторы, влияющие на возникновение рисков

Риски, влияющие на достижение поставленных в бизнес-плане целей, зависят от множества внешних и внутренних факторов. В процессе бизнес-планирования важно своевременно изучить возможное влияние этих факторов, так как это позволит выявить события (риски или возможности), которые могут возникнуть в результате действия факторов риска. Несмотря на то что некоторые факторы являются одинаковыми для всех проектов, реализуемых в рамках отдельной отрасли, события, возникающие в результате действия этих факторов, почти всегда уникальны для конкретного бизнес-проекта и зависят от его специфики, от специфики деятельности компании, которая реализует данный проект, и от решений, которые принимались на этапе бизнес-планирования, и от целей, поставленных в текущий момент времени собственником активов или инвестором.



Рис. 9.2. Факторы, влияющие на возникновение рисков

Поэтому анализ факторов риска в процессе управления рисками стоит на первом месте. На рис. 9.2 приведены основные внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на уровень рисков, возникающих при реализации проектов.

К *экономическим факторам* относятся возможные изменения уровня цен, снижение входных барьеров в отрасль для конкурентов, доступность кредитов, повышение уровня инфляции, снижение платежеспособного спроса населения и т. п.

Политические факторы включают в себя выборы государственных чиновников, приводящие к смене политического курса, принятие новых законов и нормативных актов, введение квот на внешнюю торговлю и т. п.

Природные факторы — это определенные действия природных сил, такие как, наводнение, землетрясение, ураган, лесной пожар.

Данные события приводят к перерывам в деятельности компании, к потере ее материальных ресурсов, а также ограничивают доступ к источникам сырья.

Влияние *социальных факторов* проявляется в изменении уровня спроса на определенные товары и услуги, формировании новых потребностей, в некоторых случаях проявляется в остановке производства. К таким факторам относятся изменения в демографической ситуации, социально-культурные факторы, запросы, формируемые в обществе, например, стремление к здоровому образу жизни, забастовки, религиозные конфликты и т. п.

Внешние технологические факторы включают в себя развитие электронной коммерции, приводящее к снижению затрат на содержание и использование инфраструктуры, а также к увеличению спроса на услуги, основанные на применении высоких технологий.

К кадровым факторам относятся текучесть кадров, низкая квалификация персонала, нарушения дисциплины, внутреннее мошенничество и т. п. Влияние перечисленных факторов может привести к снижению репутации компании, финансовым потерям и, возможно, к остановке производства.

Операционные факторы возникают в процессе осуществления компанией операционной деятельности. Их негативное влияние проявляется в ухудшении качества производимого товара или услуги, в сбоях работы оборудования, в непредвиденных остановках производства и т. п.

Внутренние технологические факторы — это возможные сбои в системах безопасности или информационных системах компании, которые могут привести к невыполнению запланированных объемов продукции, снижению качества производимой продукции или услуг, перебоям в снабжении и т. п.

Инфраструктурные факторы возникают тогда, когда у компании, построена дополнительная инфраструктура для улучшения качества обслуживания потребителей. Сбои в работе этой системы могут приводить к сокращению объема реализации и снижению уровня удовлетворенности клиентов.

Данная информация необходима для качественной оценки риска и дальнейшей работы с риском в рамках риск-менеджмента, в частности, описание рисков служит основой для формирования карты рисков малого инновационного предприятия.

9.3. Основные виды рисков, возникающих при реализации бизнес-проектов

В процессе осуществления бизнес-проектов компании сталкиваются с большим количеством рисков, причем многообразие рисков растет год от года. Развитие техники и технологии, появление новых видов деятельности, современных видов предоставления услуг, развитие цифровых технологий приводят к возникновению новых рисков, которые достаточно часто взаимосвязаны и взаимообусловлены. Провести сквозную классификацию рисков не представляется возможным. Для более полного охвата возможных рисков их следует группировать на основе определенных признаков.

В качестве основных признаков классификации рисков можно использовать следующие признаки: источники риска; специфика риска; время возникновения; сфера действия; возможность регулирования; ожидаемые последствия (табл. 9.1).

Производственный риск связан с невозможностью выполнения компанией планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, определенных в бизнес-плане, в результате неблагоприятного изменения внешней среды, а также в результате возникновения внутренних проблем компании, т. е. это риски, которые связаны непосредственно с процессом осуществления предпринимательского проекта.

Финансовый риск связан с финансовым обеспечением проекта. К данной группе рисков относятся кредитный, валютный, депозитный, инвестиционный, процентный, налоговый. Финансовый риск может возникнуть вследствие изменения финансовых характеристик проекта, таких как ликвидность и финансовая устойчивость.

Кооперационные риски возникают в результате непредсказуемости поведения поставщиков, заказчиков и партнеров по различным видам договорных отношений бизнес-проекта, а также в результате невозможности выполнения договорных обязательств самой компанией.

Снабженческий риск связан с процессом обеспечения предпринимательской деятельности оборудованием, сырьем, материалами, комплектующими.

Маркетинговый риск обусловлен возможными ошибками при определении цены продукции или услуги, рынков сбыта и каналов реализации продукции на этапе бизнес-планирования.

Табл. 9.1. Классификация рисков в предпринимательской деятельности

Признак классификации	Виды рисков
Источники риска	Политический, региональный, производственный, финансовый, кооперационный, снабженческий, маркетинговый, рыночный, социальный, юридический или правовой, риск развития, информационный, природно-экологический, техногенный, экологический
Масштаб воздействия	Типичный, специфичный
Время возникновения	Постоянный, временный
Сфера действия	Внутренний, внешний, смешанный
Возможность регулирования	Управляемый, условно управляемый, неуправляемый
Ожидаемые последствия	Допустимый, критический, катастрофический

На появление *рыночного риска* влияют инфляционные процессы, возможные колебания процентных ставок, изменчивость рыночной конъюнктуры.

Юридический или правовой риск связан с изменчивостью, противоречивостью законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность. Он обусловлен вероятностью возникновения потерь в результате изменения законодательства на федеральном уровне, ужесточения требований регулирующих органов к качеству продукции, введения эмбарго на ввоз или вывоз определенной продукции или сырья, увеличения таможенных пошлин и т. д.

Социальный риск — возможность непредвиденных потерь вследствие ограничения деятельности общественных организаций или социальных волнений в регионе реализации бизнес-проекта.

Риск развития связан с возможными потерями при невозврате средств, вложенных в создание нового производства, или производство новых потребительских товаров, так как освоение новых направлений в предпринимательской деятельности всегда несет в себе повышенный риск.

Информационный риск обусловлен, с одной стороны, качеством, т. е. достаточностью, достоверностью и своевременностью самой информации, а с другой — умением предпринимателя или сотрудников компании правильно оценить и использовать определенную информацию.

Природно-экологический риск связан с возможным загрязнением окружающей природной среды в процессе реализации бизнес-плана и, соответственно, с возникновением потерь, а также с возмещением экологического ущерба.

Техногенный риск возникает в результате техногенных катастроф, аварий в самых разных отраслях промышленности: химической, нефтеперерабатывающей и др. В настоящее время источником повышенной техногенной опасности являются многие виды транспорта, такие как морской и речной, трубопроводный, воздушный. По силе своего воздействия техногенные риски могут быть очень значительными, так как они влияют на все сферы предпринимательской деятельности и несут в себе значительные потери, поэтому их учет в процессе бизнес-планирования очень важен.

Деление рисков *по масштабам воздействия* необходимо осуществлять по той причине, что, наряду с рисками, которые характерны для большинства компаний, реализующих свои проекты в определенном регионе или определенной стране, существуют и риски, характерные только для небольшой группы предпринимательских организаций или только для отдельной компании. Соответственно, *типичные риски* — это события, которые с высокой долей вероятности влияют на любой бизнес-проект, эти риски отличаются тем, что они изначально прогнозируемы и должны приниматься в расчет при разработке любого бизнес-плана, вне зависимости от его специфики. К *специальным рискам* относят такие, которые характерны только для конкретного рынка, сегмента рынка, отрасли, вида деятельности или для одной конкретной предпринимательской организации.

С точки зрения *времени воздействия* выделяются две группы рисков: постоянные и временные. *Постоянные риски* — это риски, вероятность возникновения которых существует в течение всего жизненного цикла бизнес-проекта. *Временные же риски* связаны с определенными бизнес-процессами проекта или с определенными жизненными стадиями бизнес-проекта. Как правило, любой проект включает в себя три стадии: предынвестиционную, стадию строительства и стадию эксплуатации. Для каждой стадии характерны свои специфические риски, которые должны быть учтены в бизнес-плане.

По сфере действия риски могут быть внутренними, внешними и смешанными. Источником возникновения *внутренних рисков* яв-

ляется сама компания, реализующая проект. Это риски, возникающие в результате ошибок допущенных при выборе стратегии и тактики деятельности предприятия. Источником возникновения *внешних рисков* является внешняя по отношению к предпринимательской организации среда, и, соответственно, компания не может оказывать на них влияние, а может только учитывать эти риски в процессе осуществления своей деятельности и, соответственно, приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней предпринимательской среды.

В связи с тем, что некоторые риски трудно отнести строго к внешним или внутренним рискам, так как вызывающие их факторы могут находиться как во внешней, так и во внутренней среде компании, целесообразно выделять *смешанные риски*.

По возможности регулирования степени рисков последние можно разбить на управляемые, неуправляемые и слабоуправляемые. К *управляемым рискам* относятся внутренние риски, так как источник их возникновения — сама предпринимательская организация и, соответственно, она может ими управлять. *Неуправляемые риски* — это риски внешней среды, на которые влиять достаточно сложно, однако у разных компаний в этом смысле различные возможности. Например, крупная предпринимательская структура в отличие от небольшой фирмы, может влиять на изменения законодательства путем лоббирования своих интересов, поэтому выделяют еще одну группу рисков — *слабоуправляемые риски*.

Классификация рисков по ожидаемым последствиям представляет собой выделение трех видов риска: допустимого, критического, катастрофического. *Допустимый риск* — это угроза полной или частичной потери чистой прибыли в процессе осуществления предпринимательской деятельности. *Критический риск* связан с опасностью потерь не только чистой прибыли, но и части или полного объема выручки. *Катастрофический риск* обусловлен возможностью потери части имущества предпринимательской организации, что может привести ее к банкротству.

Приведенная выше обобщенная классификация рисков, которые необходимо учитывать на этапе бизнес-планирования, является достаточно условной, так как многие виды рисков взаимообусловлены и взаимосвязаны друг с другом.

9.4. Оценка рисков в процессе бизнес-планирования

Информация, полученная на этапе идентификации рисков, необходима для качественной оценки риска и для дальнейшей работы с риском в рамках бизнес-планирования. Методология оценки рисков бизнес-проекта объединяет качественные и количественные методы. Качественная оценка используется, когда нельзя количественно определить риски в связи с невозможностью получения данных для оценки или в связи с высокой стоимостью получения этих данных. Методы количественной оценки, как правило, требуют большей точности и используются в отношении более сложных проектов в дополнение к качественным методам.

В риск-менеджменте используют следующие методы и технологии оценки рисков¹, которые также могут быть применены для оценки рисков при бизнес-планировании:

- разработка карты-рисков;
- маркетинговые исследования;
- перспективный анализ;
- тестирование;
- моделирование взаимосвязей;
- дерево событий или дерево ошибок;
- операционное моделирование;
- статистический анализ;
- анализ угроз;
- SWOT-анализ и др.

Наиболее простой и наглядный метод оценки рисков в бизнес-плане из вышеперечисленных — это разработка карты рисков проекта, которая позволяет оценить риски и выявить наиболее существенные для данного бизнес-проекта риски.

Для формирования карты риска необходимо оценить вероятность возникновения рисков и возможные последствия их наступления для проекта. Вероятность представляет собой возможность того, что данное событие произойдет, в то время как влияние отражает его последствия. Возможные последствия, как правило, оцениваются через ожидаемый ущерб от наступления конкретного вида риска. При оценке вероятности риска и его последствий разработчик бизнес-плана должен использовать данные из прошлого

¹ Стандарты управления рисками. ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

опыта реализации аналогичных проектов компаниями, что позволяет получать более объективный результат оценки. Однако при использовании прошлых событий для составления прогнозов на будущее необходимо учитывать возможное изменение условий реализации проектов с течением времени.

Данные, полученные внутри организации на основе ее опыта, являются менее субъективными и обеспечивают получение лучших результатов, чем при использовании данных из внешних источников, хотя внешние данные могут быть использованы для расширения анализа. Например, при оценке вероятности поломки оборудования первоначально следует определить частоту поломок данного оборудования в течение прошлых двух-трех лет, а затем сравнить их с аналогичными данными по отрасли, что позволяет получить более точную оценку вероятности и соответственно разработать более точный график проведения профилактических работ.

Для формирования карты риска необходимо определить возможные последствия риска с точки зрения угроз и возможностей и измерить их в определенном масштабе, который устанавливается индивидуально для проекта, а также оценить вероятность возникновения риска. Например, последствия могут быть измерены как высокие, средние и низкие; вероятность также может быть высокой, средней и низкой¹. В данном случае используется трехмерная матрица оценки вероятности риска и его последствий, однако могут применяться и четырех- и пятимерные матрицы. На рис. 9.3 приведен пример трехмерной матрицы рисков.

Карта риска наглядно показывает уровень риска проекта, поскольку если оценить вероятность возникновения отдельного риска и возможный ущерб от его наступления, то можно внести его в соответствующий квадрат матрицы. В результате разнесения всех идентифицированных в бизнес-плане рисков матрица заполняется, и сразу можно оценить уровень рискованности всего проекта, основываясь на карте риска. Уровень рискованности проекта зависит от того, в какой зоне находятся риски: если основная масса рисков сосредоточена в зоне высокого риска, то проект высоко-рискованный, если в зоне низкого риска, то низкорискованный.

В отдельных случаях данный метод оценки рисков проекта может быть достаточным. Если же разрабатывается бизнес-план круп-

¹ ГОСТ Р 51901.4—2005. Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.

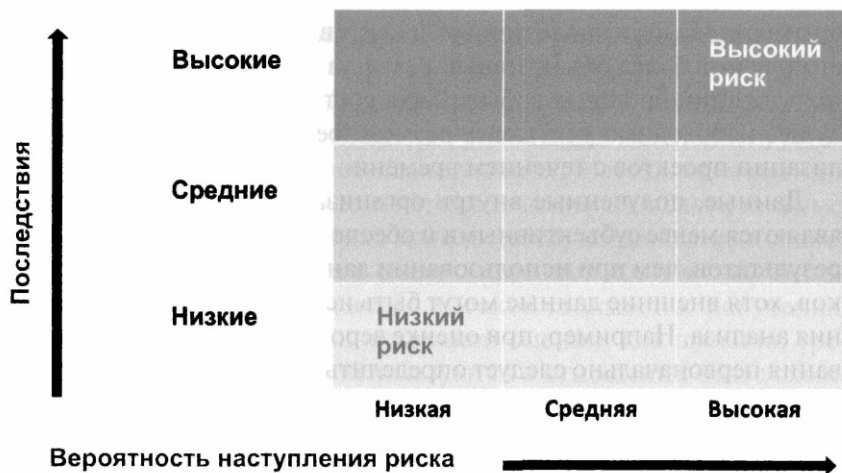


Рис. 9.3. Матрица рисков (карта рисков)

ного инвестиционного проекта, то необходимо провести дополнительную оценку рисков проекта с использованием следующих методов оценки рисков бизнес-проектов:

- метод корректировки нормы дисконта;
- анализ чувствительности критериев эффективности;
- метод сценариев и др.

К преимуществам метода корректировки нормы дисконта относятся простота расчетов, которые могут быть выполнены с использованием обыкновенного калькулятора, а также понятность и доступность. Вместе с тем метод имеет существенные недостатки, так как он осуществляет приведение будущих потоков платежей к текущему моменту времени, но не дает никакой информации о возможных отклонениях результатов. При этом полученные результаты существенно зависят только от величины надбавки за риск.

Метод корректировки нормы дисконта также предполагает увеличение риска во времени с постоянным коэффициентом, что вряд ли может считаться корректным, так как для большинства бизнес-проектов характерным является высокий уровень рисков в начальные периоды с постепенным снижением их к концу реализации бизнес-проекта. Соответственно, прибыльные проекты, не предполагающие со временем существенного увеличения риска, могут быть оценены неверно и отклонены. Кроме того, метод корректировки нормы дисконта не дает инвестору никакой информации о

вероятностных распределениях будущих потоков платежей и не позволяет их оценить. Несмотря на отмеченные недостатки, данный метод часто применяется в процессе для оценки рисков при бизнес-планировании.

Анализ *чувствительности* как метод оценки рисков является хорошей иллюстрацией влияния отдельных исходных факторов на конечный результат бизнес-проекта. Однако недостатком данного метода является то, что изменение одного фактора в ходе реализации проекта рассматривается изолированно, тогда как на практике все экономические факторы в той или иной степени взаимосвязаны и взаимообусловлены. Именно по этой причине применение данного метода в практике бизнес-планирования весьма ограничено.

Метод сценариев позволяет получать достаточно наглядную картину для возможных вариантов реализации проектов, а также представляет информацию о чувствительности и возможных отклонениях, а применение программных средств позволяет значительно повысить эффективность подобного анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных.

В процессе бизнес-планирования рекомендуется рассматривать сценарии, отвечающие:

- разным прогнозам возможного изменения индекса инфляции, индексов цен и курса иностранной валюты;
- возможному изменению налоговой системы;
- разным природно-климатическим условиям реализации проекта и т. п.

При расчетах денежных потоков для каждого сценария необходимо учитывать организационные и экономические особенности механизма реализации бизнес-проекта. Например, если проект предусматривает получение кредита, то в различных сценариях могут рассматриваться разные графики его погашения.

Профессионально разработанные сценарии позволяют более полно и отчетливо определить перспективы развития бизнес-проекта с учетом применения различных управляющих воздействий. Кроме того, сценарии ожидаемого развития той или иной рискованной ситуации позволяют своевременно осознать опасности, которыми чреваты неудачные управленческие воздействия на риск.

Многообразие ситуаций неопределенности делает возможным применение любого из описанных методов в качестве инструмента оценки рисков, однако, наиболее перспективными для практи-

ческого использования в процессе бизнес-планирования является метод сценарного анализа, который может быть дополнен или интегрирован с другими методами.

Проведя качественную и количественную оценку рисков в бизнес-плане, уже на этапе бизнес-планирования собственник активов или компания-инвестор имеет представление об уровне риска разрабатываемого проекта и, соответственно, может соотнести его с собственным риск-аппетитом. Если уровень риска удовлетворяет инвестора, то он принимает проект к реализации, если нет, то возможны два варианта развития событий: либо инвестор отказывается от данного проекта, либо, если он интересен инвестору, несмотря на высокий уровень риска, разрабатывается программа мероприятий, направленных на снижение уровня риска.

9.5. Методы снижения уровня рисков

После идентификации и оценки уровня рисков бизнес-проекта, необходимо разработать мероприятия по снижению негативных последствий от рисков, и мероприятия, которые сокращают уровень рискованности проекта в целом.

Оценив соответствующие риски, компания в первую очередь должна определить, каким образом на них реагировать, т. е. речь идет о выборе стратегии поведения компании по отношению к рискам, возникающим в ходе реализации проекта. Отдельные риски компания может передать, другие — принять, вероятность возникновения каких-либо рисков снизить, а от некоторых может отказаться, в комплексе это называется выбором стратегии по отношению к риску. В момент принятия решения о выборе стратегии компании по отношению к риску, большую роль играют личность принимающего управленческие решения на данном уровне, стратегия риск-менеджмента, принятая в компании, а также уровень риск-аппетита, установленного собственником активов или инвестором.

Решение о выборе стратегии поведения компании по отношению к риску требует серьезных расчетов. Причем, чаще всего у организации есть выбор: осуществить запланированные мероприятия по снижению рисков собственными силами (силами своей организации) или воспользоваться услугами сторонних фирм. В опреде-

ленных обстоятельствах каждое из этих действий имеет свои минусы и плюсы. И дело не только в экономической целесообразности с точки зрения чистых прибылей и убытков. Например, доверяя сторонней организации некоторые элементы своей защиты, компания, некоторым образом, порождает новые риски, связанные с возможностью утечки информации, в большей степени, если речь идет о инновационных бизнес-проектах.

В риск-менеджменте используются следующие стратегии реагирования на риск¹:

уклонение от риска, т. е. прекращение деятельности ведущей к риску;

перераспределение (передача) риска — уменьшение влияния риска на деятельность компании за счет передачи его на определенных условиях партнеру, обладающему лучшими условиями для компенсации негативных последствий риска;

сокращение риска — использование определенных действий, направленных на уменьшение вероятности и (или) влияния риска, что требует принятия большего числа оперативных решений, касающихся организации и осуществления текущей деятельности в процессе реализации проекта;

принятие риска — компания соглашается с наличием определенного риска в ходе осуществления проекта и в связи с незначительностью потерь не предпринимает никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние риска.

Компания в процессе реализации бизнес-процесса может отказаться от совершения определенных операций или от видов деятельности, связанных с высоким уровнем риска, т. е. уклониться от риска. Данная стратегия по отношению к рискам является наиболее простой и радикальной. С одной стороны, она позволяет полностью избежать потенциальных потерь, связанных с рисками, но с другой стороны, не позволяет получить доход, связанный с рискованной деятельностью. Кроме того, в отдельных случаях уклонение от риска может быть просто невозможным, а также избежание одного вида риска может привести к возникновению других. Поэтому, отказ от риска эффективен, если:

¹ Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Концептуальные основы. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), 2004 г.

- 1) отказ от одного вида риска не влечет за собой возникновение других видов рисков более высокого или однозначного уровня,
- 2) уровень риска намного выше уровня возможной доходности отдельной сделки или деятельности в целом,
- 3) потери по данному виду риска компания не имеет возможности возместить за счет собственных средств, т.к. эти потери слишком высоки.

Еще одна возможная стратегия поведения компании по отношению к рискам — это передача или трансферт риска партнерам по отдельным сделкам или хозяйственным операциям, путем заключения контрактов. При этом хозяйственным партнерам передается та часть рисков компании, по которой они имеют больше возможностей нейтрализации их негативных последствий и, как правило, располагают более эффективными способами внутренней страховой защиты. Передача риска происходит, если в заключенном сторонами контракте имеется специфическое положение относительно передачи конкретных (или всех) предпринимательских рисков контрагенту.

Наиболее опасные по своим последствиям риски подлежат передаче путем страхования, стороной принимающей риски в данном случае выступает страховая компания. При этом страхование является таким инструментом передачи рисков, используя который компания увеличивает затраты (оплата страхового взноса), не увеличивая при этом эффективность деятельности. В то же время компании могут использовать еще один метод передачи рисков — аутсорсинг, который позволяет им снижать затраты на выполнение вспомогательных функций, увеличивая при этом эффективность деятельности.

Аутсорсинг — передача части функций по обслуживанию деятельности компании другой компании-исполнителю. В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха лишь те организации, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных издержек при сохранении высокого качества товаров и услуг. Одной из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих управлять рисками, является аутсорсинг. Распространенными (основными) считаются следующие виды аутсорсинга: бухгалтерский, юридический, кадровый, ИТ-аутсорсинг, уборка помещений (клининг), аутсорсинг

эксплуатации объектов недвижимости, логистический или транспортный аутсорсинг, аутсорсинг персонала.

Естественно, что не от всех видов рисков, возникающих в процессе реализации проекта, компания может отказаться, не все она может передать, поэтому большую часть из них она сокращает, то есть сознательно идет на риск, но при этом разрабатывает пути и методы снижения вероятности возникновения рисков и сокращения возможных потерь от рисков. К основным механизмам, позволяющим снижать риски бизнес-проектов, относятся следующие: диверсификация деятельности, поставщиков, рынков сбыта и т. д.; прогнозирование и планирование деятельности; активный маркетинг; организация безопасности компании; защита коммерческой информации; работа с персоналом компании; осуществление превентивных мероприятий и т. п.

С наступлением отдельных рисков компании просто соглашались, принимая их без изменений, потому что вероятность их наступления и возможные потери очень незначительны для компании в целом и соответственно данный риск подходит под риск-аппетит, установленный компанией. В некоторых случаях, даже если риск неприменим, возможности компании сделать что-то с некоторыми рисками могут быть ограничены, или стоимость действий будет несравнима с возможными выгодами. Принятие риска должно быть осознанным решением, основанным на результатах анализа риска и оценке его важности. Компании не должны допускать принятия риска по умолчанию из-за ошибки в его идентификации или оценке.

При выборе стратегии реагирования на риск руководство компании должно учитывать следующие моменты:

- возможное воздействие потенциальных способов реагирования на вероятность возникновения и степень влияния риска;
- соответствие выбранной стратегии допустимому уровню риска компании;
- соответствие затрат и выгод от определенной стратегии реагирования на риск;
- потенциальные возможности достижения целей организации, выходящих за рамки решения проблемы конкретного риска.

Практическое применение выбранных путей и методов снижения рисков предполагает проведение профилактических и разработку оперативных мероприятий, а также действий, направленных на снижение последствий рисков. Профилактические мероприятия

призваны снизить вероятность возникновения риска. Оперативные действия являются немедленными действиями на возникающий в данный промежуток времени риск. Такие действия требуют высокого профессионализма и направлены на возможное снижение потенциальных последствий риска. В случае, если такие действия предпринимаются недостаточно быстро и качественно, остается только перейти к стадии снижения последствий реализовавшегося риска.

9.6. Анализ рисков собственников активов или владельца бизнеса при бизнес-планировании

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе получили достаточную проработку вопросы, связанные с управлением рисками компании. Однако проблемы, относящиеся к управлению рисками собственников бизнеса, остаются открытыми. Очевидно, что собственники активов в процессе реализации бизнес-проектов несут определенные риски, и эти риски отличаются от рисков компании. Соответственно, данные риски также должны быть выявлены, проанализированы и оценены уже на этапе разработки бизнес-плана проекта, тогда оценка рисков бизнес-проекта будет комплексной и объективной.

Бизнес должен функционировать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход его собственникам (владельцам)¹. Благополучие владельцев бизнеса складывается из двух составляющих: текущих доходов и доходов от капитализации стоимости бизнеса. Соответственно, все действия владельца, все его управленческие решения должны способствовать росту стоимости бизнеса. При этом большую значимость для владельца приобретает добавленная стоимость бизнеса EVA (economic value added), данный показатель применяется для оценки эффективности бизнеса с позиции собственника, который считает, что бизнес эффективен, если он принес владельцу больше, чем составляет доходность альтернативных вложений.

¹ Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. К.:Эльга, Ника-центр, 2004.

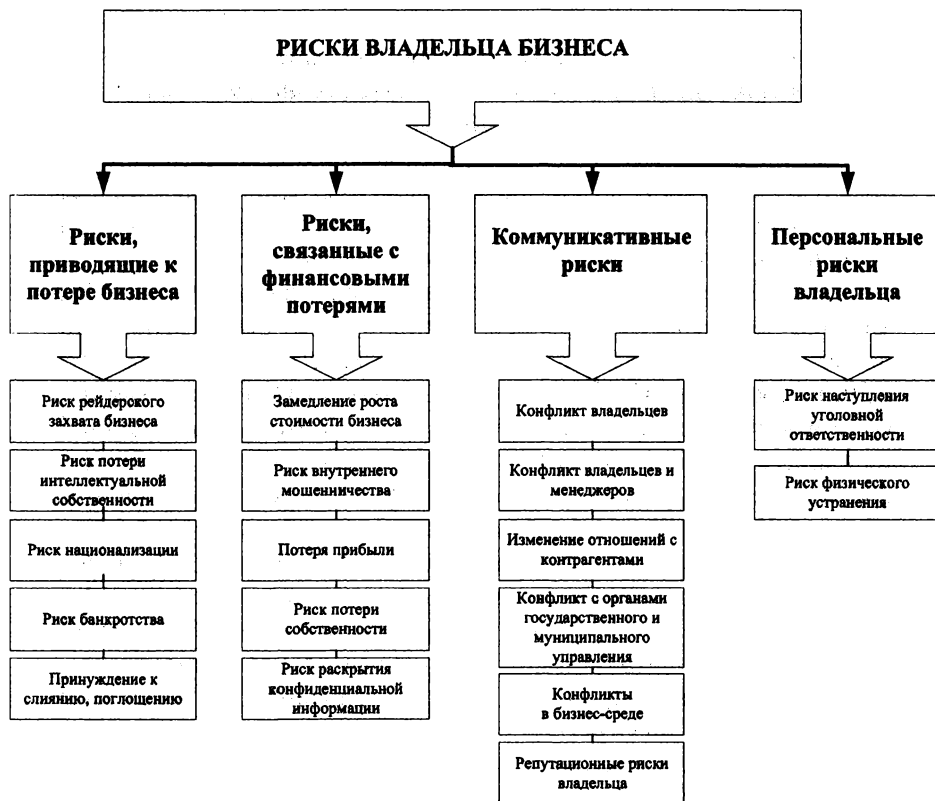


Рис. 9.4. Классификация основных рисков владельцев бизнеса

Интерес для владельца также представляет показатель рыночной добавленной ценности MVA (market value added), который показывает разницу между рыночной стоимостью компании и общим капиталом (балансовой стоимостью).

В данном контексте одной из важнейших задач, стоящих перед собственниками активов, является достижение стратегических целей бизнес-проекта в запланированные сроки или, точнее, увеличение шансов достижения этих целей и, как следствие, минимизация вероятности ситуаций «неуспеха», которые могут снизить капитализацию проекта или повлиять на инвестиционную привлекательность бизнеса в целом. На рис. 9.4 приведена предлагаемая автором классификация рисков владельца бизнеса. Важнейшие из выделенных рисков раскрыты далее.

В настоящее время владельцы и собственники бизнеса несут персональные риски, в первую очередь, *риск наступления уголовной ответственности*. Результаты социологических опросов¹ показывают, что 17 % бизнесменов или уже покинули Россию, или находятся в состоянии «ползучей эмиграции». Кроме того, 32 % предпринимателей не исключают возможности отъезда из страны. При этом в качестве основной причины эмиграции предприниматели называют свою правовую незащищенность, что указывает на рост рискованности самостоятельной экономической активности в стране. Статистика показывает, что деловая активность в России падает: количество коммерческих организаций, прекративших деятельность в 2010 г. составило 45,3 % общего числа вновь зарегистрированных организаций. Анализ динамики данного показателя за последние 8 лет свидетельствует, что рост числа организаций, прекращающих свою деятельность в России, является закономерной тенденцией: так в 2003 г. этот показатель составлял 4,63 %, в 2004 — 8,1 %, в 2005 — 9,56, в 2006 — 21,39, в 2007 — 31,47, в 2008 — 37,29, в 2009 — 41,75 %. Одной из причин данной динамики является правовая незащищенность бизнеса и, как уже было сказано выше, риск наступления уголовной ответственности для владельцев бизнеса.

В группе рисков, приводящих к потере бизнеса, особо следует остановиться на *риске рейдерского захвата предприятия*. Предпринимательская организация является имущественным комплексом, т. е. объектом собственности, который может представлять интерес для определенного круга лиц, имеющих определенные цели, такие как: развитие существующего бизнеса, инвестиционные вложения, спекулятивные перепродажи. Перераспределение собственности в процессе осуществления предпринимательской деятельности представляет собой естественное явление. Проблемы у владельцев бизнеса возникают тогда, когда их собственность пытаются отнять, используя незаконные механизмы такого перераспределения собственности, т. е. с помощью рейдерских захватов.

В России происходит около 5000 рейдерских захватов ежегодно. По данным Торгово-промышленной палаты, их число доходит до 8000. По экспертным данным, сегодня до 10 % реальной экономики, активов страны находится в стадии обороны от рейдеров. Доходность рейдерства, по предварительным оценкам, составляет от 200

¹ Радченко В., Жалинский А. Уголовный закон: политика изгнания бизнеса // Ведомости №114 от 24.06.11.

до 1000 %.¹ В настоящее время можно выделить четыре основных способа незаконного захвата предпринимательской организации:

1. Через акционерный капитал — рейдеры скупают миноритарный пакет акций, необходимый для инициации собрания собственников и принятия нужного решения. Аналогичные действия могут осуществляться с целью принуждения мажоритарных акционеров к выкупу пакета акций по завышенной цене.

2. Через наемное руководство. Вариант «вывода» активов топ-менеджментом на подконтрольные рейдеру структуры или получение кредитов под залог собственности и их не возврат.

3. Через кредиторскую задолженность. Рейдер скупает относительно мелкие задолженности, которые предъявляет потом к единовременной оплате.

4. Путем оспаривания приватизации. Условия для такого рейдерства создаются в тот момент, когда предприятие приватизируется незаконным путем.

Риск национализации — принудительный выкуп властями имущества компании или просто ограничения доступа инвесторов к управлению активами. При определении риска национализации сложность состоит в том, что в любой стране власти никогда не рекламируют возможность экспроприации или национализации. Как следствие, ни в одном документе юридически точно не определяется, чем, например, отличается национализация от конфискации. Соответственно данный риск сложно прогнозировать не только менеджменту компании, но и ее владельцам.

Риск потери интеллектуальной собственности также входит в зону рисков владельца бизнеса, так как к интеллектуальной собственности относятся ключевые активы компании, благодаря которым она получает возможность создавать свою продукцию или услуги. Стоимость интеллектуальной стоимости предприятия может достигать 30 % общей стоимости его активов.

В современных условиях во всем мире среди всех других видов собственности (недвижимость, банковский и промышленный капитал, ценные бумаги и т. д.) все более существенное значение в последние годы приобрела интеллектуальная собственность. Вопросы охраны и правового использования интеллектуальной собственности в современных условиях начинают играть все более важную роль для достижения высоких результатов в бизнесе.

¹ <http://www.regnum.ru/news/1006060.html>

К интеллектуальной собственности относятся ключевые активы, благодаря которым компания получает возможность создавать свою продукцию или услуги. К объектам интеллектуальной собственности относятся патенты, авторские права и смежные права, товарные знаки и т. п. Интеллектуальная собственность, относящаяся к одной из этих категорий и зарегистрированная специальным уполномоченным ведомством, находится под защитой закона, и в случае злоупотребления соответствующими правами собственности нарушители преследуются в судебном порядке.

Риск замедления роста или снижения стоимости бизнеса в первую очередь несет владелец бизнеса. Данные негативные тенденции, как правило, имеют место при следующих условиях:

неэффективное использование активов компании;

негативное влияние факторов рынка (снижение спроса, рост конкуренции, сокращение конкурентных преимуществ);

удорожание кредитных ресурсов;

снижение качества принимаемых владельцами и менеджерами управленческих решений.

Риск раскрытия конфиденциальной информации, в первую очередь сотрудниками компании, приводит к значительным потерям дохода от бизнес-проекта, соответственно, для владельца бизнеса, а иногда и к потере всего бизнеса. Ущерб от раскрытия конфиденциальной информации может выражаться в потере конкурентных преимуществ, упущенной коммерческой выгоде, санкциях со стороны регулирующих органов, административной и уголовной ответственности за раскрытие персональных данных, ухудшении морального климата в коллективе вследствие раскрытия информации о заработной плате работников, планируемых кадровых перестановках и т. п.

Риск внутреннего мошенничества входит в группу рисков, приводящих к финансовым потерям владельцев. Мошенничество — юридическое понятие, предполагающее сознательные действия одного лица или группы лиц с намерением ввести в заблуждение другое лицо или группу лиц. Данное понятие включает преднамеренный обман, злоупотребление активами предприятия, манипулирование финансовыми данными с целью извлечения выгоды совершающим эти действия лицом. К таковым можно отнести любые действия либо самих сотрудников, либо действия, совершенные при их пособничестве и направленные на использование активов предпри-

ятия, в личных целях. Основные варианты внутреннего мошенничества менеджерами компании приведены ниже:

- злоупотребление ресурсами за счет компании;
- инвестирование свободных средств в неприбыльные проекты вместо выплаты дивидендов;
- трансфертное ценообразование. Менеджер заключает контракты с компаниями, находящимися под его контролем, на условиях заведомо невыгодных для компании, чем способствует снижению прибыльности бизнеса и потери доходов владельцами.

Коммуникативные риски представляют собой достаточно большую группу, основные из которых возникают в результате конфликтов собственников, конфликтов владельцев и менеджеров, конфликтов с контрагентами, конфликтов с органами государственной и муниципальной власти. Основными причинами возникновения конфликтных ситуаций между данными субъектами бизнеса являются:

- разная психология и подходы к ведению и управлению бизнесом;
- разная направленность действий собственников бизнеса;
- разница в готовности принимать риски и нести ответственность;
- разница в видении целей и способов их достижения;
- разница в мировоззрении и восприятии, а также в оценке внешних и внутренних факторов и т. п.

Конфликт собственников бизнеса, как правило, приводит бизнес-проект к гибели или к его разделению. Проблемы взаимоотношений между собственниками бизнеса, как правило, либо замалчиваются, либо мелькают в новостях уже на том этапе, когда дело доходит до суда, привлечения к решению конфликтов региональных властей и т. д. Последствия таких проблем во взаимоотношении собственников могут иметь довольно серьезные последствия для бизнеса: от снижения рыночной стоимости компании в связи с ухудшением имиджа компании, вывода активов и порчи собственности (вредительства) до международных скандалов, остановки работы предприятия.

Данный риск возникает, когда деятельность, управление, решения, политика конкретного владельца не устраивают остальных. В таком случае остальными владельцами вырабатываются методы, которые ведут к снижению роли данного владельца в управлении

организацией, устранению (насильственному) от управления. Основным сигналом образования такой ситуации являются постоянные конфликтные ситуации, невозможность прийти к договоренности между владельцами.

В связи с этим собственникам бизнеса важно понимать, что владелец у бизнеса может быть только один. В данном случае под владельцем понимается лицо, принимающее решения в процессе ведения бизнеса. Конечно, данные решения должны быть согласованы с остальными собственниками и должны учитывать их интересы, а не только интересы принимающего лица. Возникновение риска конфликта собственников может быть связано со следующими факторами:

- расхождение взглядов собственников в отношении развития бизнеса или фирмы;
- вклад одних владельцев больше, чем других, что провоцирует желание пересмотреть и процентные доли в собственности;
- для одних владельцев бизнес является идеей, возможностью реализовать себя, и они хотели вкладывать средства в развитие своего детища, для других бизнес оказывается не более чем источник получения дохода и т. д.

Большой сегмент рисков владельцев связан с конфликтами, возникающими между владельцами бизнеса и топ-менеджерами, в результате возникновения претензий владельца к руководителям компании. Обобщенно классификацию подобных претензий можно сгруппировать следующим образом.

1. Условно-объективные претензии владельца к менеджеру, которые связаны с нарушением сроков выполнения плановых заданий, достижению уровня прибыли, объемов продаж и т. п.

2. Условно-субъективные претензии владельца к менеджеру: единоличное присвоение менеджером результатов деятельности бизнеса; избегание ответственности за просчеты в работе; неоправданное личное позиционирование за счет бизнеса.

3. Условно-объективные претензии менеджера к владельцу: нарушение относительно сроков получения и размера вознаграждения; установление трудновыполнимых планов и задач; некомпетентная оценка отдельных аспектов деятельности компании, рынка и т. п.

4. Условно-субъективные претензии менеджера к владельцу: некорректное поведение владельца; управление предприятием «через голову» менеджера; принятие основных решений относитель-

но предприятия не в интересах развития бизнеса, а исходя из желания получить мгновенную выгоду.

Конфликты с органами государственной власти могут возникать по двум основным причинам:

- 1) в случае не выполнения в ходе реализации бизнес-проекта законодательства в области ведения предпринимательской деятельности или предписаний, выданных контролирующими органами;
- 2) в случае некорректного поведения контролирующих органов с целью коррупционного давления на бизнес. В настоящее время коррупция — это не просто использование должностным лицом своих полномочий в личных целях, а возможность строить и развивать бизнес в России, обходя или нарушая закон. В данном случае возникает риск правовой незащищенности бизнеса, о котором уже говорилось выше.

Репутационный риск — риск формирования в обществе негативного представления о компании, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом. Данный риск приводит к возникновению у компании убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов). В отдельных случаях данный риск может привести к закрытию компании, для владельца он опасен еще и тем, что влияет непосредственно на его репутацию. В результате могут нести потери другие компании, входящие в бизнес.

Сложившаяся устойчивая репутация владельца помогает не только в получении чистого дохода, но и в привлечении инвестиций на развитие проекта или компании в целом. Кроме того, если владелец планирует переориентировать или продать бизнес-проект, то его имидж будет серьезно влиять на оценку рыночной стоимости продаваемого проекта.

Риск потери активов компании для владельца может проявиться в угрозе потери активов принадлежащей ему компании в виде движимого и недвижимого имущества. Существует огромное количество причин, которые могут привести к наступлению данной негативной ситуации для организации и для ее владельца. Это может быть связано и с ответственностью за неисполнение обязательств по текущей деятельности компании, и с нарушениями законодательства, допущенными должностными лицами компании, и многими другими.

Таким образом, анализ основных рисков владельца компании показал, что источником большинства из них является деятель-

ность менеджмента компании, что свидетельствует о необходимости определения уже на стадии бизнес-планирования основных направлений и механизмов контроля за реализацией бизнес-проекта владельца бизнеса.

Краткие выводы

1. Любой предпринимательский проект (бизнес-план) реализуется в условиях неопределенности. Неопределенность — это объективное явление, которое, с одной стороны, является средой реализации любого предпринимательского проекта, а с другой — причиной постоянной «головной боли» любого предпринимателя.

2. Неопределенность несет в себе риск и в то же время открывает новые возможности, которые помогают в достижении целевых показателей прибыльности бизнес-проекта, а также в предотвращении нерационального использования ресурсов в процессе реализации бизнес-проекта.

3. При бизнес-планировании необходимо с особым вниманием подходить к анализу рисков проекта, поскольку должная подготовка этого раздела поможет адекватно оценить сам проект и принять правильное решение относительно его реализации. От величины рисков проекта во многом зависит процентная ставка по привлекаемым банковским кредитам.

4. Важным элементом анализа риска в процессе бизнес-планирования является определение риск-аппетита собственника активов или инвестора проекта.

5. Фактически любой бизнес-план включает в себя раздел, который называется «Анализ рисков проекта» или «Управление рисками проекта» и содержит информацию о том, какие риски могут возникнуть на стадии реализации бизнес-проекта и что с ними делать. Тщательно проработанный данный раздел указывает инвестору на то, что компания, реализующая бизнес-план, понимает, что делать с рисками и какие решения необходимо принимать в условиях риска.

6. Эффективность управления рисками в процессе реализации бизнес-проекта полностью зависит от качества и полноты идентификации риска на этапе бизнес-планирования. Поэтому для данного этапа необходим методологический подход, который позволил бы выявить максимальное количество рисков, с которыми может столкнуться компания в ходе реализации проекта.

7. Риски, влияющие на достижение поставленных в бизнес-плане целей, зависят от множества внешних и внутренних факторов. В процессе

бизнес-планирования важно своевременно изучить возможное влияние этих факторов, так как это позволит выявить события (риски или возможности), которые могут возникнуть в результате действия факторов риска.

8. В процессе осуществления бизнес-проектов компании сталкиваются с большим количеством рисков, причем многообразие рисков растет год от года. Развитие техники и технологии, появление новых видов деятельности, современных видов предоставления услуг, развитие цифровых технологий приводят к возникновению новых рисков, которые достаточно часто взаимозависимы и взаимосвязаны. Провести сквозную классификацию рисков не представляется возможным. Для более полного охвата возможных рисков их следует группировать на основе определенных признаков.

9. Информация, полученная на этапе идентификации рисков, необходима для качественной оценки риска и для дальнейшей работы с риском в рамках бизнес-планирования. Методология оценки рисков бизнес-проекта включает в себя качественные и количественные методы.

10. Проведя качественную и количественную оценку рисков в бизнес-плане, уже на этапе бизнес-планирования собственник активов или компания-инвестор имеет представление об уровне риска разрабатываемого проекта и соответственно может соотнести его с собственным риск-аппетитом. Если уровень риска удовлетворяет инвестора, то он принимает проект к реализации, если нет, то возможны два варианта развития событий: либо инвестор отказывается от данного проекта, либо, если он интересен инвестору, несмотря на высокий уровень риска, разрабатывается программа мероприятий, направленных на снижение уровня риска.

11. После идентификации оценки уровня рисков проекта в бизнес-плане необходимо предусмотреть и описать мероприятия по снижению негативных последствий от рисков, и мероприятия, которые сокращают уровень рискованности проекта в целом.

12. В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе получили достаточную проработку вопросы, связанные с управлением рисками компании. Однако проблемы, относящиеся к управлению рисками собственников бизнеса, остаются открытыми. Очевидно, что собственники активов в процессе реализации бизнес-проектов несут определенные риски, и эти риски отличаются от рисков компании. Соответственно, данные риски также должны быть выявлены, проанализированы и оценены уже на этапе разработки бизнес-плана проекта, тогда оценка рисков бизнес-проекта будет комплексной и объективной.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем обоснована необходимость анализа рисков при бизнес-планировании?
2. Дайте определение «неопределенности».
3. Перечислите основные факторы «неопределенности».
4. Дайте характеристику категории «риск-аппетит».
5. Что представляет собой «идентификация рисков»?
6. Какие методы идентификации рисков рациональнее использовать при бизнес-планировании?
7. Перечислите основные виды рисков.
8. Какие факторы риска относятся к внешним?
9. Какие факторы риска относятся к внутренним?
10. Какие методы количественной оценки риска вы знаете?
11. Перечислите возможные стратегии поведения компании по отношению к рискам.
12. В каких случаях эффективен отказ от рисков?
13. Что представляет собой карта рисков?
14. Какие риски собственников (владельцев) бизнеса необходимо учитывать на этапе бизнес-планирования?

ГЛАВА 10.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ИЛИ ПРОИЗВОДСТВА НОВОГО ПРОДУКТА

10.1. Источники формирования бизнес-идеи нового предприятия или нового продукта

К трем основным факторам производства — земле, труду и капиталу — современные экономисты добавляют еще один — «предпринимательская способность». По мнению многих ученых, данный фактор является основным катализатором, объединяющим классические факторы производства — землю, труд и капитал — в единый процесс производства. В свою очередь, в основе предпринимательской способности лежит концепция ведения дел, приносящая прибыль, или бизнес-идея.

Исходной точкой, с которой начинается деятельность нового предприятия, является бизнес-идея. Бизнес-идея — это идея, которую можно положить в основу нового предприятия или в развитие нового продукта на уже существующем предприятии. Как правило, бизнес-идея направлена на создание товаров или услуг, на которые существует спрос и которые могут быть успешно проданы на рынке. Вместе с тем для генерации бизнес-идеи необходимо провести структурный анализ рынка, бизнес-моделей и бизнес-процессов, выявить приоритетные отрасли, провести SWOT-анализ, PEST-анализ, а также анализ 5 сил Портера. Чтобы из бизнес-идеи извлечь прибыль, необходимо сформулировать актуальную бизнес-модель.

Поиск и разработка новых бизнес-идей относятся к числу наиболее сложных задач, стоящих перед начинающим предпринимателем. Если бизнес-идея появилась в то время, когда спрос на



Рис. 10.1. Источники формирования бизнес-идей нового предприятия

предложенные в ней товары или услуги находится в начале своего роста, то достаточно высока вероятность того, что бизнес может стать прибыльным. Однако бизнес-идеи могут формировать спрос и когда на рынке предлагаются совершенно новые товары или услуги. Такие бизнес-идеи называют инновационными, и зарождаются они, как правило, на рынке с достаточно высоким уровнем конкуренции. Наиболее известным примером успешной инновационной бизнес-идеи является создание персональных компьютеров компанией Apple. Примечательно, что инвестор Майк Марккулла, вложив в инновационную бизнес-идею двух молодых предпринимателей Стива Джобса и Стива Возняка 91 тыс. долл., получил в итоге 154 млн долл.

Каждая бизнес-идея по своему содержанию уникальная, она формируется и развивается в своем специфическом окружении, имеет свой особенный кадровый состав, рабочие хозяйственные связи и материально-техническую базу. Любое новое предприятие создается с целью получения прибыли, и, все же, каждое предприятие должно иметь свою особенную бизнес-идею. На рис. 10.1 представлены основные источники формирования бизнес-идей нового предприятия.

Самый очевидный источник формирования новых бизнес-идей является *нехватка чего-либо на рынке*. Начинающему предпринимателю достаточно оглянуться вокруг, изучить рынок и выявить чего не хватает на рынке. Так, многих потребителей не устраива-

ет уровень качества каких-либо услуг или продукции, некоторые товары приходится долго искать, другие товарные категории просто отсутствуют или плохо развиты на российском рынке, например, экологически чистые продукты. Вместе с тем успешной можно признать такую бизнес-идею, которая находит незанятую нишу на рынке, или является оригинальной.

Отзывы и предложения потребителей. Предприниматели, разрабатывающие новый продукт или предлагающие инновационную услугу, должны уделять особое внимание обратным связям между предприятием и потребителями. При этом в процессе осуществления хозяйственной деятельности целесообразно учитывать интересные мысли, высказываемые друзьями, родственниками, коллегами, следует организовывать опросы и анкетирование потребителей. Кроме того, для выявления возможностей создания нового товара предприятия должны анализировать жалобы, предложения и обращения покупателей. Например, компания Procter&Gamble в ходе опроса родителей в Японии выявила, что японцы меняют своим детям пеленки чаще, чем американцы. Отреагировав на подобное поведение, компания предложила на японском рынке продукт Ultra Pampers, которые не требуют частой смены.

Продукция конкурентов. Предприниматель должен достаточно внимательно относиться к товарам и услугам, предлагаемым на рынке другими предприятиями. Так, регулярное проведение подобного анализа нередко показывает, что тот или иной товар или услугу можно значительно улучшить, и эта идея ложится в основу создания нового предприятия. Например, сеть гостиниц Fairfield Inns была создана на основе того, что шесть сотрудников компании Marriott путешествовали по США под видом супружеских пар и оценивали конкурентов по всем параметрам.

Мнения работников торговой сети и сбытовых отделов предприятий также является достаточно ценным источником формирования новых бизнес-идей, поскольку благодаря имеющимся знаниям потребностей рынка торговые работники могут подсказать принципиально новые идеи. Также они могут оказать содействие в маркетинговых исследованиях для продвижения новой бизнес-идеи на рынке.

Публикации в прессе и патентных изданиях. В каждой стране существуют свои периодические издания, в которых регулярно публикуется информация по последним патентам. Например, в России информация о патентах публикуется в изданиях ВИМИ

(Всероссийский научно-исследовательский институт межотраслевой информации).

Научные исследования являются наиболее результативным источником новых бизнес-идей. Как правило, научные исследования, проводимые на предприятии или в бизнес-инкубаторах, технопарках и технополисах, позволяют сформировать ту оптимальную среду, которая обеспечивает наиболее устойчивое развитие научно-технологического и производственного потенциала предпринимательских структур, создание новых предприятий, разработки, производство и поставку на отечественный и зарубежный рынки конкурентоспособной наукоемкой продукции.

Хорошим источником поиска новых бизнес-идей для предприятия являются *потенциальные партнеры*. Можно объединить усилия, например, с предприятиями, работающими в других регионах России, которые ищут возможность выйти на столичный рынок. Так, многие предприятия, внедряющие информационные системы, начинали свой бизнес как дилеры зарубежных партнеров.

Источник, из которого можно позаимствовать много интересных, актуальных и новых бизнес-идей, — это *интернет*. Достаточно набрать в строке поиска «бизнес-идеи малого бизнеса» и появится много информации. Существуют специализированные сайты новых идей бизнеса, например www.mbm.ru. Кроме того, источником новых идей могут послужить социальные сети и интернет-сообщества. Например, ресурс для семейного чтения онлайн, международный поисковик утерянных вещей, интернет-сервис для связи заказчиков с ивент-агентствами и пр.

Еще один важный источник бизнес-идей — *франчайзинг*, то есть ведение малого бизнеса под маркой и по стандартам крупной компании. Преимущества франчайзинга заключаются в том, что, работая под известной покупателям маркой, предприятие обеспечивает приток постоянных покупателей товаров данной марки. Кроме того, компания, передающая право пользования своей торговой маркой, часто обеспечивает возможности рекламы и информирование обо всех своих новых товарах и услугах. Франчайзинг используется многими крупными корпорациями: «Росинтер Ресторантс» (бренды «Планета Суши», *IL Patio*); «Галерея-Алекс» (сеть кофеен «Шоколадница», *Burger King*); «Экспресс Ритейл» (бренд «Перекресток-Экспресс»); «Планета гостеприимства» (бренды «Сбарро», «Восточный базар», «Виаджио», «Баш на Баш»), «Независимая лаборатория Инвитро» (бренды «Инвитро», «Лечу.ru»),

EMTG, «Сабвэй Раша» (бренд «Сабвэй»), «Маркон» (бренд «Стардогс»), «Баскин Роббинс», «АМД Лаборатории», «Мастерфайбр», «1С», «Ростикс», «Эконика», «Тинькофф», «Авангард Экспо» (бренд «Бельпостель»), «Лаборатория Гемотест», «Ёлки-Палки» и др.

Эти компании предъявляют достаточно жесткие требования к использованию своих марок, но одновременно предоставляют успешную отработанную модель ведения бизнеса, что страхует начинающего предпринимателя от ошибок на первом этапе.

Интересно отметить, что поисковый сервис «Яндекс» опубликовал список самых популярных запросов 2011 г.: больше всего пользователей интересовало, что такое «любовь», «рентабельность» и... «франшиза». По данным статистики запросов Яндекса, интерес к франчайзингу за год вырос более чем в 1,6 раза: в марте 2010 г. запрос «франшиза» делали 73 914 чел., в марте 2011 г. эта цифра увеличилась до 123 140.

Бизнес-идея, выраженная в виде предложения, может быть гениальной, но из нее не ясно, что необходимо сделать, чтобы получить прибыль от ее реализации. Искусство ведения успешного бизнеса состоит не только в поиске и разработке бизнес-идеи, но и в ее грамотной реализации.

Для того чтобы бизнес-идея обрела жизнеспособность, необходимо разработать подробный бизнес-план. Он поможет организовать бизнес с наименьшими потерями. Кроме того, успешный бизнес-план с рассчитанной бизнес-идеей можно продать инвесторам, которые смогут его реализовать.

Для каждого варианта выбранной бизнес-идеи необходимо составить бизнес-план, который позволит предпринимателю определить ключевые направления действий на этапе зарождения предприятия, условия выживания в условиях жесткой конкуренции, а инвесторам решить вопрос относительно участия в финансировании нового предприятия.

В процессе разработки бизнес-плана реализации новой бизнес-идеи предприниматель должен реально оценить свои силы, определить целесообразность и необходимость создания нового предприятия, выявить основных конкурентов и возможности завоевания рынка сбыта. Таким образом, перед воплощением бизнес-идеи ее следует тщательно проработать.

Одним из ярких примеров создания нового предприятия на базе проработанной бизнес-идеи является создание ресторанов быстрого питания «Макдональдс». Послевоенный бум рождаемости в

США и, как следствие, появление многодетных молодых семей, расширение сети автомобильных дорог, рост покупательной способности создали новые ниши на рынке, что натолкнуло в 1940 г. братьев Ричарда и Мориса Макдональд на мысль открыть первое кафе самообслуживания, куда можно было подъезжать на машине. При этом цены в меню были весьма демократичные: гамбургер — 15 центов, чизбургер — 19 центов. Оригинальная идея привлекла много посетителей. Спустя 15 лет в 1955 г. братья Макдональд передали право на создание и управление ресторанами «Макдональдс» на территории США предпринимателю Рею Кроку, который шесть лет спустя выкупил право собственности на «империю гамбургеров». В настоящее время в эту систему входит более 23 тыс. ресторанов быстрого питания в 111 странах мира.

Для разработки наиболее удачного бизнес-плана новой бизнес-идеи целесообразно выделить основные этапы его создания и разработки. В этом случае в бизнес-плане будут учтены все основные затраты на новое производство, что позволит установить более точно цену нового продукта.

10.2. Этапы разработки нового продукта

Как бы не зародилась бизнес-идея, чтобы она превратилась в готовый продукт или услугу, ее необходимо развивать и анализировать.

Разработка нового продукта — это разработка уникального продукта, улучшение и его модернизация, создание новых видов продуктов путем проведения предприятием научных исследований. Процесс разработки нового продукта состоит из шести этапов (рис. 10.2).

На первом этапе проводится первичная оценка предложений по выпуску новых продуктов и оказанию новых услуг с целью выбрать из них наиболее интересные, заслуживающие более внимательной проработки. Критерии отбора бизнес-идей должны учитывать не только сильные, но и слабые стороны нового предприятия, а также его финансовый потенциал. Для первого этапа характерны генерация и отбор идей.

Генерация идей представляет собой регулярный поиск идей о новых товарах и услугах. Поиск новых идей осуществляется на основе

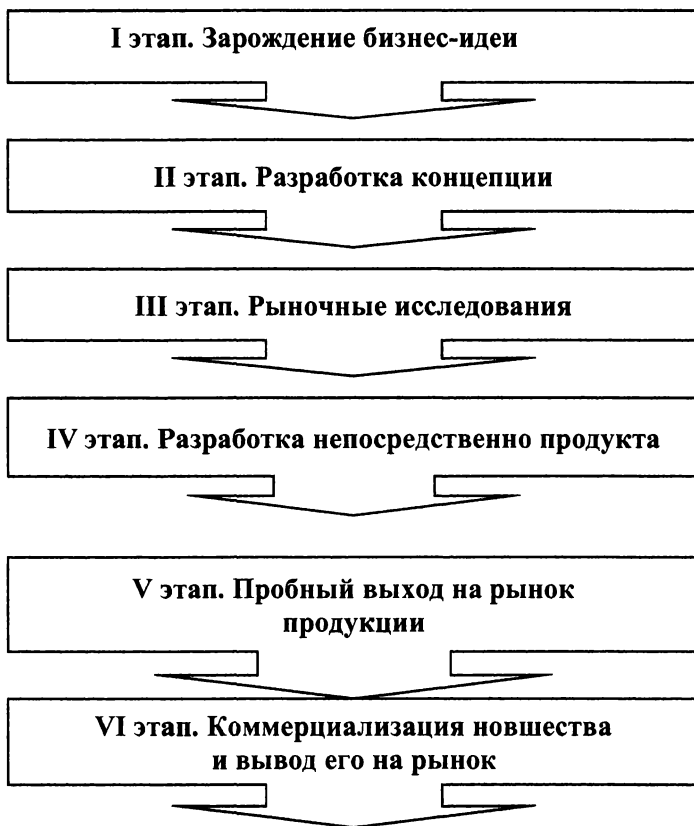


Рис. 10.2. Этапы разработки нового продукта

анализа внутренних источников предприятия, исследования мнения потребителей, конкурентов, поставщиков и дистрибьюторов, консультационных организаций, участия в выставках и изучения публикаций печатных изданий.

Отбор идей — анализ предложенных идей о новом продукте с целью устранения малоперспективных или совсем неперспективных на ранней стадии разработки. В результате отбираются наиболее успешные идеи нового продукта, который предприятие может предложить потребителю.

Второй этап — *разработка концепции*, когда бизнес-идея уточняется с учетом реальных потребностей потенциальных потребителей. На этой стадии составляется первый вариант бизнес-плана, в котором прописываются основные характеристики продукта и

предполагаемая стратегия его реализации, изучается мнение потенциальных покупателей и учитывается их мнение относительно концепции нового продукта.

Как правило, в будущем разработка концепции трансформируется в концепцию продукта, которая проверяется на целевой группе для выявления степени ее привлекательности.

Если концепция одобрена, то наступает **третий этап** — *рыночные исследования*. На данном этапе разрабатывается маркетинговая стратегия и анализируется привлекательность нового бизнеса.

Разработка маркетинговой стратегии представляет собой определение маркетинговой стратегии выхода на рынок с новым продуктом. Маркетинговая стратегия предусматривает описание размера, структуры и характера целевого рынка, позиционирование нового продукта, оценку объема продаж, рыночной доли, цены, прибыли, выбор каналов сбыта. Безусловно, в большинстве случаев подобные прогнозные оценки весьма приблизительны, однако использование даже ориентировочных оценок лучше, чем их полное отсутствие. Для получения необходимой информации для разработки маркетинговой стратегии проводят опросы потребителей, сотрудников торговых организаций и отдельных экспертов.

Анализ бизнеса включает в себя оценку предполагаемых величин объема продаж, издержек и прибыли для нового продукта на предмет их соответствия общим целям и возможностям предприятия. Другими словами, речь идет об оценке привлекательности для предприятия нового продукта.

Четвертый этап — *разработка непосредственно продукта* — включает в себя трансформацию концепции нового продукта в материальный продукт. Главной целью этого этапа является определение того, что идея продукта может быть доведена до работающего образца.

На данной стадии решаются все технологические и экономические вопросы, связанные с выпуском нового изделия. Создание опытного образца необходимо, чтобы отладить процесс производства и провести испытания готового товара, показать его покупателям и узнать их мнение о конкурентоспособности этого товара.

На **пятом этапе** осуществляется *пробный выход продукции на рынок*. В этот период активно проводятся мероприятия, включенные в комплекс пробного маркетинга. При пробном маркетинге новой продукции специалисты используют следующие методы.

Стандартное тестирование рынка — тестирование рынка, при котором новый продукт помещают в условия, подобные условиям реализации при полномасштабном выпуске продукта. Цель стандартного тестирования заключается в использовании полученных результатов для прогнозирования объема продаж и выявления проблем, связанных с производством и маркетингом данного продукта.

Контрольное тестирование рынка — это создание специальных панелей магазинов, которые согласны за определенную плату испытать различные методы продажи продукта. Предприятие, осуществляющее контрольное тестирование рынка, определяет число и месторасположение магазинов, контролирует расположение продукта в торговом зале, цены и методы продвижения продукта.

Имитационное тестирование рынка — это испытание продукта в условиях, имитирующих реальные условия, например, покупка выбранными организацией потребителями на выделенные им ограниченные деньги товаров, среди которых находится новый продукт, в обычном магазине или в магазине-лаборатории данной организации. При этом потребителям предъявляются образцы рекламы и других методов продвижения продукта, направленных на различные продукты, включая испытываемый продукт.

Основным этапом стадии разработки нового продукта является последний **шестой этап** — *коммерциализация новшества* и вывод его на рынок. В дальнейшем у каждого продукта формируется свой жизненный цикл, включающий в себя стадии внедрения, роста спроса, насыщения рынка (зрелость) и спад спроса. На последней стадии — спад спроса — предпринимателю необходимо задумать о выпуске нового продукта или модификации существующего.

На данной стадии разработки нового продукта производитель должен выбрать наиболее верное время выхода на рынок, последовательность и объем деятельности на разных рынках, наиболее эффективные методы распределения и продвижения продукта, разработать детальный оперативный план маркетинговой деятельности.

Параллельно с процессом создания нового продукта или услуги, а также с разработкой бизнес-плана осуществляется создание нового предприятия. Обычно разработка регистрационных документов производится на втором этапе (разработка концепции), а регистрация и начало его работы — на пятом (пробный выход на рынок).

10.3. Факторы, определяющие особенности разработки бизнес-плана нового предприятия

При открытии собственного дела предприниматель сталкивается с проблемой разработки бизнес-плана, который позволит получить прибыль при небольшом стартовом капитале. Однако при разработке бизнес-плана нового предприятия, прежде всего, необходимо учитывать ряд факторов.

Бизнес-план нового предприятия требует последовательной оценки и всесторонней проработки реальных возможностей предпринимателя. Сюда же можно отнести оценку знаний и опыта, творческого потенциала и организаторских способностей предпринимателя. Для создания нового предприятия необходимо постоянное обучение и повышение квалификации работающих специалистов, а также привлечение новых специалистов.

При организации нового предприятия следует учитывать особенности его территориального месторасположения. В небольших городах и сельских поселениях достаточно целесообразно организовывать цехи по переработке и выпуску продуктов питания, открывать швейные и кожевенные фабрики, мебельное и стекольное производство. Размещение производства в небольших городах и сельских поселениях имеет ряд преимуществ: сокращаются расходы на транспортировку сырья, при строительстве производственных помещений появляется возможность использования больше земельных площадей. Успешная деятельность нового предприятия способствует мобилизации финансовых и производственных ресурсов, имеющихся в конкретной местности. Применительно к сельской местности организация новых предприятий способствует решению социальных проблем села, налаживанию устойчивого развития сельских территорий, обеспечению занятости и поддержанию достаточного уровня доходов сельского населения.

Создание нового предприятия может проходить в следующих формах: создание нового предприятия, покупка предприятия, аренда с правом выкупа, приватизация государственной собственности, приобретение контрольного пакета акций. Распространенным вариантом создания предприятия является его выделение из уже существующего предприятия или создание совместного предприятия несколькими, уже существующими. Наличие существующей организационной, финансовой и производственной структуры существенно облегчает начало бизнеса.

Совместное производство — один из перспективных видов создания нового предприятия, обусловленный следующими преимуществами: инновационные технологии, зарубежный опыт, готовая и проверенная система производства, налаженные финансовые потоки, бесперебойное обеспечение сырьем, активная рекламная поддержка, выпуск эксклюзивной продукции, сокращение затрат на разработку и дизайн.

При создании нового предприятия важное значение приобретает выбор оптимальной организационно-правовой формы собственности, который зависит от многих факторов, а именно:

- наличия у предпринимателя стартового капитала и материальных ресурсов;
- личного опыта и организаторских способностей;
- сферы деятельности;
- масштабов проекта;
- условий рынка;
- объема ответственности учредителей за деятельность создаваемого предприятия.

Предпринимателю, решившему открыть новое предприятие, на первом этапе предстоит выбрать организационно-правовую форму. В Гражданском кодексе Российской Федерации основными организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности являются хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия (рис. 10.3).

Полное товарищество — товарищество, участники которого «полные товарищи» в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников. Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале.

Товарищество имеет несколько владельцев. Распределение ответственности зависит от вида товарищества: в полных товариществах владельцы несут ответственность всем имуществом, в ком-

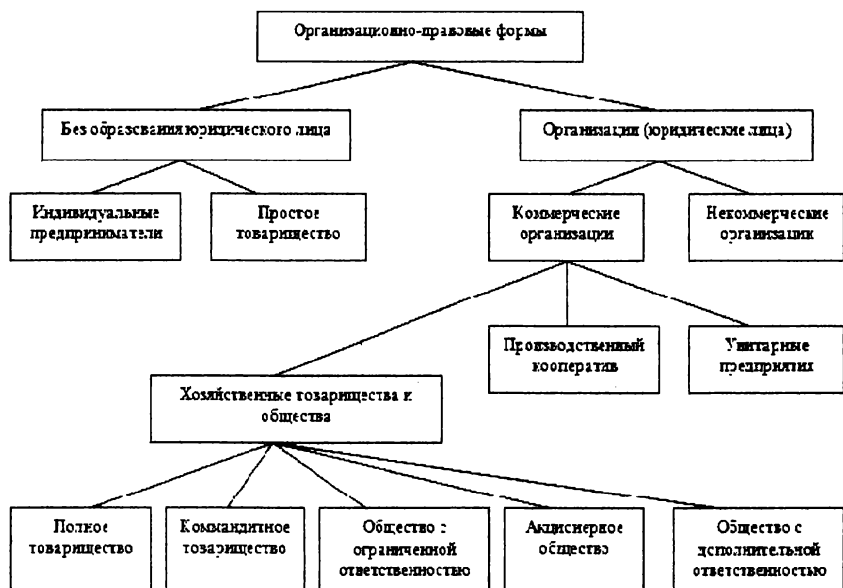


Рис. 10.3. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

мандитных участники несут как полную, так и ограниченную ответственность.

Общество с ограниченной ответственностью — это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Разновидностью общества с ограниченной ответственностью является *общество с дополнительной ответственностью*. Однако отличительная особенность такого общества состоит в том, что при недостаточности имущества данного общества для удовлетворения претензий его кредиторов участники общества могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом. Вместе с тем размер этой ответственности ограничен: он касается не всего их личного имущества, что характерно для полного товарищества, а лишь для его части — одинакового для всех кратного размера и сумм внесенных вкладов. С этой точки зрения

данное общество занимает промежуточное место между обществами и товариществами.

Акционерное общество — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым.

Владельцами собственности акционерного общества являются все его акционеры, а доля собственности каждого акционера определяется стоимостью принадлежащих ему акций.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, *унитарным предприятием* признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарного предприятия могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество государственного и муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Производственный кооператив — это добровольное объединение граждан для совместной деятельности в таких сферах, как производство, переработка, сбыт, торговля, бытовое обслуживание, медицинские услуги и т. п. Фирменное название кооператива должно содержать его наименование и слова «производственный кооператив» или «артель». Имущество производственного кооператива формируется на долевой основе за счет взносов его членов, производимых в денежной и материальной формах. Учредительный документ производственного кооператива — его устав. Число членов кооператива должно быть не менее пяти человек. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива. Прибыль кооператива распределяется между его участниками в соответствии

с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен уставом кооператива. Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован в хозяйственное товарищество или общество по единому решению его членов или ликвидирован.

Предприниматель, выбирая ту или иную организационно-правовую форму собственности предприятия, должен предвидеть возможные последствия для создаваемого предприятия в случае выхода из дела по различным причинам одного из совладельцев. Так, наиболее стабильной формой является акционерное общество. Выход из общества одного из акционеров не отражается на дальнейшем существовании предприятия.

Одним из определяющих признаков любого вида предпринимательской деятельности является *способность предпринимателя принимать на себя коммерческие риски*. В ГК РФ (часть первая, ст. 2, п. 1) сформулировано следующее понятие предпринимательской деятельности: «...предпринимательской называется самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Из этого определения следует, что предприниматель несет полную ответственность за результаты хозяйственной деятельности, вплоть до банкротства. Кроме того, риск формирует особый способ мышления и поведения, психологию предпринимателя.

10.4. Цели и задачи разработки бизнес-плана нового предприятия или нового продукта

Бизнес-план показывает с помощью каких методов и средств новое предприятие сможет достигнуть поставленных целей. Для нового предприятия бизнес-план является «пошаговым дневником», который поможет выявить «подводные камни», подстерегающие новое предприятие в начале его деятельности.

Бизнес-план должен выявить уникальное преимущество нового предприятия и стать подтверждением его реалистичности. Привлекательность бизнеса — это уникальное преимущество продукции или услуг, предлагаемых новым предприятием, которые не могут

предложить конкуренты, а соответственно — преимущество перед ними.

Без выявления привлекательности нового предприятия нет смысла разрабатывать маркетинговую стратегию, поскольку в этом случае она будет малоэффективной. При разработке бизнес-плана нового предприятия необходимо определить ключевой элемент привлекательности, вокруг которого и будет планироваться маркетинговая стратегия. Например, к факторам, определяющим привлекательность нового продукта, можно отнести длительные гарантийные сроки, бесплатную праздничную упаковку, применение только натуральных компонентов, бесплатную доставку, подарок за покупку и т. д.

Важным моментом в разработке бизнес-плана нового предприятия является установление сферы деятельности, поскольку именно сфера деятельности определяет дальнейшие этапы разработки бизнес-плана.

После определения сферы деятельности нового предприятия следует четко сформулировать цель его деятельности, а также основные отличия от деятельности уже существующих предприятий. При этом необходимо разделять личные цели и цели нового предприятия. После определения целей предприятия необходимо сформулировать цели разработки бизнес-плана.

Основная цель разработки бизнес-плана заключается в описании деятельности предприятия, связанной с разработкой новых товаров и услуг, развитием новых направлений и пр., определением основных финансовых показателей с учетом уровня спроса целевого рынка, оценкой имеющихся ресурсов и определением потребностей в дополнительном финансировании. В качестве других, не менее важных, целей разработки бизнес-плана нового продукта можно выделить:

- оценку степени жизнеспособности инновационной бизнес-идеи;
- оценку реалистичности нового дела;
- снижение риска открытия нового бизнеса;
- привлечение интереса потенциальных инвесторов;
- приобретение опыта планирования, определение перспективы развития нового бизнеса.

В целом бизнес-план является инструментом для получения финансирования (кредитов, инвестиций), он может способствовать достижению многих дополнительных целей, среди которых мож-

но выделить определение преимуществ и недостатков предлагаемого бизнеса, оценку внешних возможностей и угроз, разработку альтернативных стратегий выживания и развития.

После определения целей бизнес-плана целесообразно сформулировать задачи бизнес-плана:

- стать «чертежом» для строительства нового предприятия, а также обосновать экономическую целесообразность направлений развития нового предприятия;
- познакомить партнеров или уже имеющихся сотрудников с особенностями предлагаемого проекта;
- привлечь потенциальных инвесторов. Именно на основе бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса;
- показать емкость и перспективность развития рынка сбыта;
- оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную рентабельность нового предприятия;
- выявить возможные «подводные камни», подстерегающие новое предприятие в первые годы его функционирования;
- определить показатели, по которым можно будет регулярно контролировать хозяйственную деятельность и осуществлять управление;
- увеличить доверие и уважение со стороны коллег и инвесторов.

Краткие выводы

1. Каждая бизнес-идея по своему содержанию уникальна, она формируется и развивается в своем специфическом окружении, имеет свой особенный кадровый состав, рабочие хозяйственные связи и материально-техническую базу. Любое новое предприятие создается с целью получения прибыли, и, все же, каждое предприятие должно иметь свою особенную бизнес-идею.

2. Для того чтобы бизнес-идея обрела жизнеспособность, необходимо разработать подробный бизнес-план. Он поможет организовать бизнес с наименьшими потерями. Кроме того, успешный бизнес-план с рассчитанной бизнес-идеей можно продать инвесторам, которые смогут его реализовать.

3. Для разработки наиболее удачного бизнес-плана нового продукта целесообразно выделить основные этапы его создания и разработ-

ки. В этом случае в бизнес-плане будут учтены все основные затраты на новое производство, что позволит установить более точно цену нового продукта.

4. Бизнес-план нового предприятия требует последовательной оценки и всесторонней проработки реальных возможностей предпринимателя. Сюда же можно отнести оценку знаний и опыта, творческого потенциала и организаторских способностей предпринимателя. Для создания нового предприятия необходимо постоянное обучение и повышение квалификации работающих специалистов, а также привлечение новых специалистов.

5. Бизнес-план должен выявить уникальное преимущество нового предприятия и стать подтверждением его реалистичности. Привлекательность бизнеса — это уникальное преимущество комплекса продукции или услуг, предлагаемых новым предприятием, которые не могут предложить конкуренты, а соответственно — преимущество перед ними.

6. Для производства качественной продукции необходимы современные технологии, а для продажи — мастерство организатора и знание рынка. При разработке **бизнес-плана нового предприятия** следует изучить рынок, проанализировать уровень спроса и покупательскую способность, оценить уровень конкуренции и ценового диапазона подобной продукции. Мероприятия по планированию и аналитике значительно минимизируют риски будущего проекта.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть бизнес-идеи?
2. Назовите основные источники формирования бизнес-идей нового предприятия.
3. По каким факторам можно судить о перспективности бизнес-идеи?
4. Выделите основные этапы разработки нового продукта.
5. Перечислите факторы, определяющие особенности разработки бизнес-плана нового предприятия.
6. Определите ключевые цели и задачи разработки бизнес-плана нового предприятия или нового продукта.
7. В чем сущность коммерциализации новшеств?

РАЗДЕЛ III. ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

ГЛАВА 11. РОЛЬ АНАЛИЗА В РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

11.1. Содержание анализа и его место в бизнес-плане

Научные знания по экономическому анализу становятся базовыми для разработки и принятия обоснованных решений. Экономический анализ выступает основной составляющей любой из функций управления, в том числе и бизнес-планирования. Целью анализа производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности является выделение сильных и слабых сторон предприятия, специфика и отличие его от других аналогичных предприятий. Проведение анализа способствует изучению конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является инструментом обеспечения и инвестиционной привлекательности, а также средством воздействия на потенциального инвестора.

При разработке и мониторинге бизнес-плана к задачам анализа относятся:

- обоснование и заложение в план контрольных показателей с разбивкой по месяцам, кварталам и годам;
- установление допустимых отклонений, с последующим их измерением в ходе реализации;
- определение причин отклонений, превышающих допустимые;
- предложение мер для исправления положения и ликвидации несоответствий между поставленными целями и достигнутыми результатами.

Множество показателей экономического анализа, применяемых в практической деятельности, необходимы для подготовки к потенциальным трудностям и тем самым к уменьшению риска.

Необходимым условием планирования будущего состояния предприятия является не только анализ существующих показателей предприятия, но и показатели, характеризующие хозяйственную деятельность за предыдущие периоды.

Проводимый анализ, как правило, включает в себя две составляющие части: финансовый учет и управленческий учет. *Финансовый учет* решает проблемы взаимоотношений предприятия с государством и другими внешними пользователями информацией о деятельности предприятия. Данный учет и особенно публичная финансовая отчетность обеспечивают интересы внешних пользователей и регламентируются международными и национальными стандартами.

Управленческий учет состоит из традиционного и проблемного учета, направленного на выработку управленческих решений в интересах собственников и предприятия. Этот учет не регламентируется государством. Его организация и методы проведения определяются руководителями предприятия. На первый план в нем выдвигаются управленческие задачи, требующие для своего решения знания особенностей учета затрат, калькулирования себестоимости продукции, статистики, анализа хозяйственной деятельности, математического аппарата и современной вычислительной техники. Управленческий учет способствует укреплению внутривозрастных связей предприятия, а также связи между работниками предприятия. Поэтому такой учет называют внутренним в отличие от финансового, который является внешним.

Анализ как специальная область научных знаний постоянно развивается и совершенствуется в соответствии с изменениями в экономике и практике учета. Примерная схема содержания анализа производственной деятельности представлена на рис. 11.1.

Основным признаком разделения анализа на внешний и внутренний является характер используемой информации.

Внешний анализ базируется на публикуемых отчетных данных, т. е. на весьма ограниченной части информации о деятельности предприятия, которая является достоянием всего общества. Основные источники информации для внешнего анализа — бухгалтерский баланс и приложения к нему.

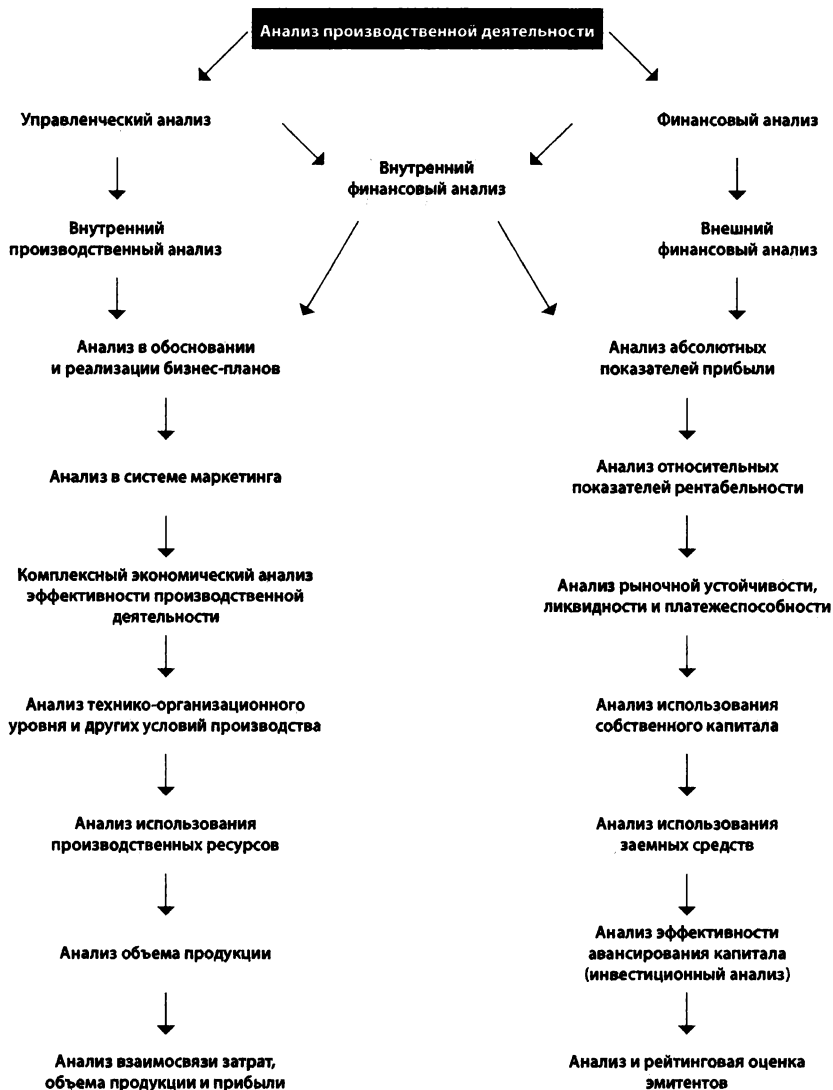


Рис. 11.1. Примерная схема содержания анализа производственной деятельности

Внутренний анализ использует всю информацию о состоянии дел на предприятии, в том числе и доступную лишь ограниченному кругу лиц, руководящих деятельностью предприятия.

Деление анализа на внутренний и внешний связано также с целями и задачами, стоящими перед каждым из них.

Цель управленческого анализа — оценить внутреннее состояние предприятия и на основе выявленных результатов дать рекомендации по его улучшению.

Задачи внешнего анализа определяются интересами пользователей аналитического материала, в числе которых можно выделить собственников-акционеров, учредителей, для которых необходимо знание уровня эффективности вкладов, размера дивидендов, перспективы развития предприятия.

Группу сторонних хозяйствующих субъектов составляют:

- кредиторы;
- потенциальные инвесторы, принимающие решение о вкладе средств в предприятие;
- поставщики, которые должны быть уверены в платежеспособности клиентов;
- аудиторы, которым необходимо знание финансового состояния клиентов.

Общая задача включает в себя следующие вопросы:

- оценку финансовых результатов;
- оценку имущественного положения;
- анализ финансовой устойчивости, ликвидности баланса и платежеспособности предприятия;
- исследование состояния и динамики дебиторской и кредиторской задолженности;
- анализ эффективности вложенного капитала.

Внутренний управленческий анализ ставит своей целью более глубокое исследование причин сложившегося состояния на предприятии, эффективности использования основных и оборотных средств, взаимосвязи показателей объема, себестоимости и прибыли. Для этого в качестве источников информации дополнительно используются данные финансового (бухгалтерского) учета, нормативная и плановая информация.

К внутренним пользователям относятся управляющие всех уровней: финансовый и экономические отделы, другие службы предприятия. Внутренний управленческий анализ использует комплекс экономической информации, которая имеет оперативный харак-



Рис.11.2. Сравнительная характеристика видов анализа

тер и полностью подчинена руководству предприятия. Такой анализ позволяет реально оценить состояние дел на предприятии, исследовать структуру себестоимости выпущенной и реализованной продукции, отдельные ее виды, состав коммерческих и управленческих расходов, с особой тщательностью изучить характер ответственности должностных лиц за выполнение бизнес-плана.

Данные управленческого анализа играют решающую роль в разработке важнейших вопросов конкурентной политики предприятия, совершенствовании технологии и организации производства, создании механизма достижения максимальной прибыли. Результаты управленческого анализа используются для принятия

управленческих решений как оперативного, так и перспективного характера.

Более обобщенно сравнительная характеристика финансового и управленческого анализа представлена на рис. 11.2.

Управленческий анализ включает в себя не только производственный, но и финансовый анализ, без которого не может осуществляться финансовая стратегия предприятия.

Особенностями внутреннего управленческого анализа являются его детализация по отдельным подразделениям и оценка их вклада в достижения всего предприятия. Этот вид анализа охватывает все ступени управленческой иерархии основного звена предприятия — от подразделений первого порядка до рабочего места. Он охватывает производственные цеха, исследовательские отделы лаборатории, управленческие отделы, обслуживающие организации и другие подразделения.

Например, при формировании финансово-промышленных групп в промышленности средние и мелкие предприятия преобразуются в узкоспециализированные производственные единицы, изготавливающие ограниченную номенклатуру деталей и узлов или выполняющие однотипные технологические процессы для других производственных единиц объединений. Одновременно проводят концентрацию складского хозяйства, организуют централизованное хранение сырья, материалов и готовой продукции, сокращают на этой основе складские запасы, осуществляют комплексное обеспечение материальными ресурсами производственных единиц.

Большое внимание при анализе деятельности производственных объединений должно быть уделено повышению централизации вспомогательных производств. Практика показывает, что успехи, достигнутые в области роста производительности труда на основных работах, в определенной мере снижаются за счет больших затрат труда на вспомогательных работах.

Анализ деятельности производственных объединений осуществляется в целом по объединению и в разрезе самостоятельных предприятий, входящих в его состав, а также производственных подразделений, выделенных на самостоятельный баланс и находящихся на балансе головной фирмы.

В повышении эффективности производства предприятий и объединений важное значение имеет совершенствование управления их первичными производственными звеньями, т. е. цехами, участ-

ками, бригадами. Из этого вытекает объективная необходимость проведения систематического, глубокого и всестороннего анализа деятельности производственных подразделений.

В управленческом анализе имеется больше возможностей для использования натуральных показателей для оценки объема производства, производительности труда, качества выпускаемой продукции.

Одна из наиболее характерных особенностей содержания внутреннего управленческого анализа заключается в том, что по сравнению с экономическим анализом деятельности предприятия в целом с его помощью полнее выявляются связи между экономикой, с одной стороны, техникой и технологией производства — с другой. В связи с этим он по своей сущности в большей степени является технико-экономическим анализом.

Существенно отличается и информационная база управленческого анализа от информационного обеспечения анализа деятельности предприятия в целом. Управленческий анализ имеет более широкую информационную базу. Для его проведения используют не только данные отчетности, но и данные сводных и даже первичных документов, поскольку именно в разрезе производственных подразделений обычно группируют и обобщают разные первичные документы по учету наличия, движения и использования основных фондов, материальных, трудовых ресурсов, выпуску продукции и т. д. К числу сводных источников управленческого анализа относятся различные отчеты цехов о расходе сырья, материалов, топлива, энергии, заработной плате, поступлении и использовании машин и оборудования, выпуске готовых изделий и др.

11.2. Основные цели анализа бизнес-плана

К целям анализа бизнес-плана относятся:

- ориентация результатов анализа на руководство организации для подготовки бизнес-плана;
- отсутствие регламентации анализа со стороны;
- комплексность анализа;
- изучение деятельности организации с экономической, финансовой и технической стороны;
- интеграция учета, анализа, планирования и принятия решений;

- максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны.

Предметом анализа являются:

- обоснование бизнес-планов;
- система маркетинга;
- комплексный экономический анализ эффективности хозяйственной деятельности;
- технико-организационный уровень и другие условия производства;
- эффективность использования производственных ресурсов;
- производство и реализация продукции;
- взаимосвязь себестоимости, объема продукции и прибыли.

Вопросы анализа взаимосвязаны как при обосновании бизнес-планов, так и при контроле за их реализацией в системе маркетинга.

Использование комплексного анализа необходимо для:

- повышения обоснованности планирования и жесткости нормативов управления;
- обеспечения эффективной и бесперебойной организации деятельности;
- своевременности координирования как реакции на внешние и внутренние изменения;
- оценки достоверности учета и оперативности контроля;
- мотивации работников к достижению поставленных целей.

Для соблюдения основных принципов анализа — системности и комплексности, экономичности, нацеленности на решение проблем перед его проведением формируют систему аналитических показателей, в которую включают необходимое и достаточное число взаимосвязанных аналитических показателей, среди которых можно выделить — натуральные и стоимостные; абсолютные и относительные; средние и удельные; конечные и частные.

11.3. Комплексный экономический анализ, его особенности, состав

Основными результатами, полученными при достижении поставленных целей, являются:

- решение стратегических задач, потребности рынка, увязанные с производственными возможностями;

- определение параметров и нормативов для организации деятельности;
- детализация и доведение до подразделений и исполнителей плановых показателей;
- закладка основ для контроля обобщающих и частных показателей деятельности, сроков их достижения;
- установление мер стимулирования эффективной работы персонала;
- обеспечение базы для сравнения текущих показателей деятельности с плановыми показателями, выявление отклонений и координирование действий.

Для разработки и мониторинга бизнес-плана необходимо:

- выработка стратегии (стратегическое планирование);
- формирование системы целевых показателей;
- создание модели предприятия;
- обеспечение достижения стратегических целей при помощи текущего и оперативного планирования;
- создание условий для гибкой корректировки системы целевых показателей в ответ на изменяющиеся внешние условия.

Комплексный анализ состоит из следующих разделов:

- 1) сущность и содержание комплексного анализа;
- 2) комплексный анализ в разработке и мониторинге бизнес-планов (в т.ч. структура бизнес-плана и роль анализа в разработке основных показателей);
- 3) маркетинговый анализ;
- 4) анализ доходов и продаж продукции (в т.ч. анализ доходов организации, анализ показателей объема продукции, анализ объема производства и продаж);
- 5) анализ технико-организационного уровня и других условий хозяйственной деятельности;
- 6) анализ затрат и себестоимости продаж;
- 7) анализ финансовых результатов и рентабельности продаж;
- 8) анализ рентабельности активов и собственного капитала;
- 9) анализ финансового состояния.

11.4. Методика анализа производственных предприятий

Анализ является внутренним делом предприятия, то есть он не является обязательным и может проводиться или не проводиться в зависимости от обстоятельств, сложившихся на предприятии. Анализ проводится в произвольной форме в отличие, например, от финансового анализа, проводимого аудитором, который в своей деятельности руководствуется целым рядом стандартов, методических указаний и других нормативных и подзаконных актов государственной власти. Поэтому методики для проведения анализа разрабатываются, как правило, либо консалтинговыми фирмами (или отдельными специалистами в этой области) в соответствии с профилем их деятельности, либо крупными корпорациями и холдингами для анализа собственных предприятий.

К основным методам, используемым в анализе, могут быть отнесены:

- нормативный, основанный на прогрессивных нормах использования ресурсов;
- балансовый, включающий целенаправленное согласование использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;
- метод экстраполяции, когда выявленные в прошлом тенденции развития организации распространяются на будущие периоды;
- метод интерполяции, при котором организация устанавливает цель в будущем и исходя из нее определяет промежуточные плановые показатели;
- факторный, учитывающий влияние важнейших показателей на изменение плановых;
- матричный — метод построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями их деятельности;
- методы экономико-математического моделирования — с применением современных средств и методов компьютерного моделирования производственно-хозяйственных процессов.

Методика анализа производственного предприятия в промышленности представлена на рис. 11.3.

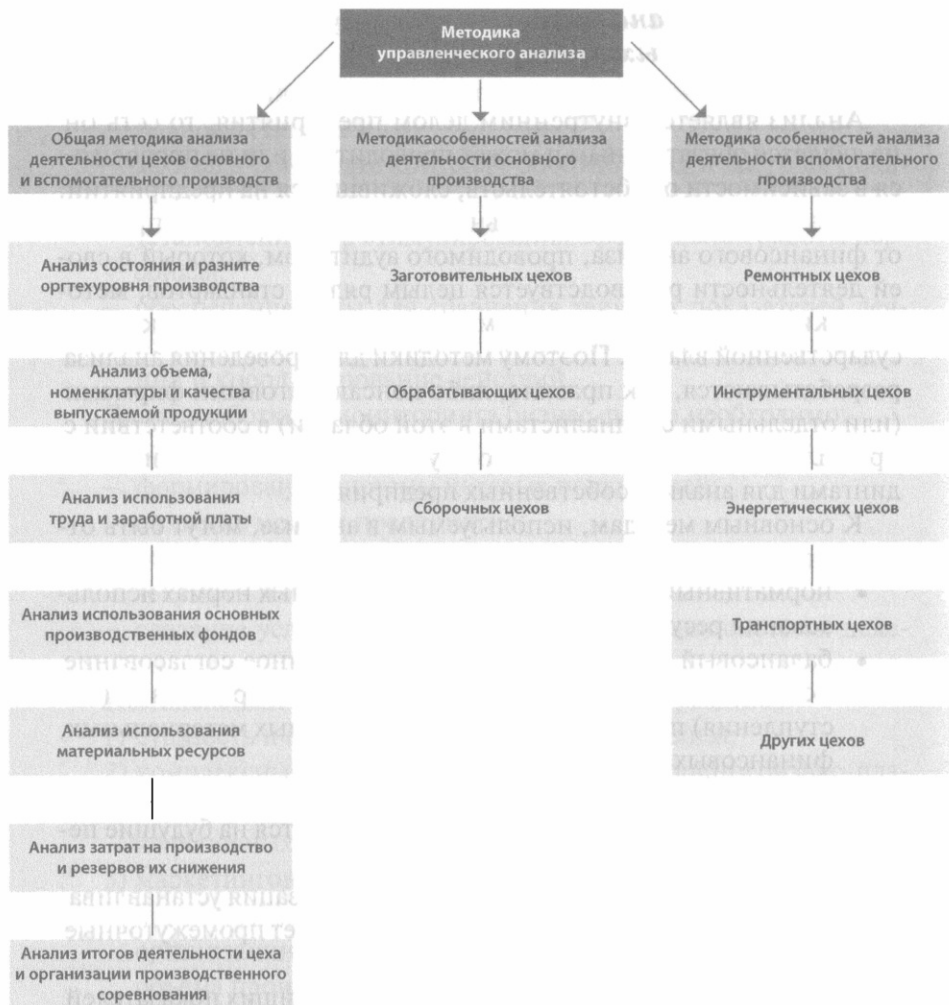


Рис. 11.3. Методика анализа производственного предприятия в промышленности

Предлагаемая методология анализа предполагает также использование следующих групп (разделов) при проведении анализа:

Раздел А. Определение роли анализа.

Этот раздел включает в себя содержание анализа и анализ структуры бизнес-плана.

Раздел Б. Анализ технико-организационного уровня.

В этом разделе раскрываются вопросы организации труда и технического развития, управления коммерческой деятельностью, внешнеэкономические связи, влияние технико-экономического уровня на интенсификацию производства.

Раздел В. Анализ и управление объемом производства и продаж.

В этот раздел входит план производства и методы производственного анализа, формирование и оптимизация оборота (объема продаж) производственных, торговых и других коммерческих организаций, анализ и оценка влияния экстенсивности и интенсивности использования труда на приращение объема реализации продукции, анализ и оценка влияния оборота на приращение прибыли коммерческой организации.

Раздел Г. Анализ в системе маркетинга.

Он состоит из содержания маркетинговых исследований объектов маркетингового анализа, методов маркетингового анализа и плана маркетинга.

Раздел Д. Анализ и управление затратами и себестоимостью продукции.

Раздел включает в себя анализ поведения затрат и взаимосвязи затрат, оборота и прибыли, анализ безубыточности продаж товаров, расчет порога рентабельности (критической точки) продаж товаров, анализ оценки показателей себестоимости продукции, анализ себестоимости реализованной продукции, анализ использования предметов и средств труда и его влияния на себестоимость продукции.

Раздел Е. Финансовые результаты коммерческой организации.

Данный раздел включает в себя следующие виды анализов: анализ уровня и динамики финансовых результатов по данным отчетности, анализ и оценку использования чистой прибыли коммерческой организацией, факторный анализ прибыли от реализации продукции, факторный анализ балансовой прибыли.

Раздел Ж. Анализ эффективности капитальных и финансовых вложений.

Раздел состоит из инвестиционного анализа, анализа управления основным капиталом коммерческой организации, анализа потребности в инвестициях, анализа и оценки показателей использования основного капитала и основных производственных средств, анализа и оценки экономической эффективности использования основного капитала и основных производственных средств, управления оборотным капиталом коммерческой организации, анализа потребности в оборотном капитале и в величине собственных

оборотных средств, анализа и оценки величины собственных оборотных средств, анализа и оценки показателей оборачиваемости оборотных средств.

Раздел 3. Анализ финансового состояния организации.

В этот раздел вошли анализ и оценка состава и динамики имущества коммерческой организации, анализ и оценка состава и динамики источников формирования имущества коммерческой организации, анализ финансового состояния по данным баланса и бухгалтерского учета, анализ цены и структуры капитала, рыночная оценка бизнеса, анализ предпринимательских и финансовых рисков, анализ эффективности привлечения заемного капитала, эффект финансового рычага, анализ кредитоспособности ссудозаемщика и анализ влияния инфляции на принятие управленческих решений.

Раздел К. Обобщение результатов анализа.

11.5. Требования потенциальных инвесторов и необходимость проведения анализа основных показателей

Для того, чтобы эффективно конкурировать в рыночной экономике, а этого требуют инвесторы, предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и учитывать все это при разработке производственного бизнес-плана, повышая тем самым реальность достижения поставленных целей.

Разработке бизнес-плана предшествуют анализ основных показателей:

- анализ и оценка текущего состояния организации;
- анализ потребностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);
- анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли, к которой принадлежит организация, факторов макросреды организации (экономических, политических, демографических, научно-технических, природных, культурных).

На основе представленных отчетов анализируется финансовое состояние компании в динамике. Для этого определяют ликвидность компании, финансовую зависимость и платежеспособность, прибыльность и оборачиваемости ресурсов.

Только после тщательного исследования финансового состояния компании можно принимать окончательное решение об инвестициях. В принципе инвестиционный проект может быть очень интересным и рентабельным, но если компания, предполагающая реализовать его, находится в тяжелом финансовом положении, нет никакого смысла реализовывать проект именно через данное предприятие.

Как правило, бизнес-план должен дать убедительный ответ опытному инвестору на следующие основные вопросы, которые должны найти отражение в бизнес-плане:

1. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с безрисковой рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например в государственные облигации? Как при этом учитываются риски проекта?
2. Насколько емким по потребности и платежеспособному спросу, выгодным по конъюнктуре, перспективным для освоения, конкурентным или еще не полностью занятым является рынок сбыта товара, выпуск которого собираются наладить? Проработан ли вопрос получения хотя бы первых сколь-либо крупных заказов на осваиваемый продукт?
3. Если рынок сбыта является достаточно конкурентным либо уже монополизированным, то насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества начинающего свою деятельность предприятия и его продукта, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов?
4. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов?
5. Каковы технические и коммерческие риски предприятия? Как и с какими издержками планируется их минимизировать?
6. Сколько средств, когда, в какой форме (деньги, оборудование, ноу-хау и т. п.) и почему именно столько и в этой форме требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития предприятия?

7. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и возможности получения прибыли? С каким стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия нужно считаться и не придется ли, спасая проект и вложенный капитал, предотвращать неплатежеспособность начинающего свою деятельность предприятия дополнительными вливаниями в него?
8. Насколько продуманной, оптимизированной в смысле максимизации прибыли является планируемая стратегия предприятия в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций?

Ясность по этим вопросам дает инвестору представление о том, как просчитаны запрашиваемые у него суммы и каковы перспективы отдачи от этих сумм в обозримом будущем. Поэтому минимально допустимым содержанием бизнес-плана и выступает такое, которое соответствует по своей структуре вопросам и дает ясные ответы на них.

11.6. Сущность стратегического анализа

Анализ внешней среды обеспечивает оценку внешних по отношению к предприятию факторов, чтобы определить возможности и угрозы по трем направлениям:

- 1) изменения, которые могут воздействовать на стратегию;
- 2) факторы, которые представляют угрозу для текущей стратегии;
- 3) факторы, которые определяют новые возможности достижения целей предприятия.

В процессе стратегического анализа необходимо определить:

- положение предприятия в настоящее время;
- желательное положение предприятия в будущем;
- предложения относительно мер, необходимых для достижения желательного положения предприятия.

Управленческое обследование предприятия — это оценка функциональных сфер деятельности предприятия и анализ, направленный на выявление его стратегически сильных и слабых сторон.

В простейшем случае обследование включает пять факторов: маркетинг, финансы и бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, культура и образ (имидж предприятия).

Анализ стратегических альтернатив. С экономической точки зрения руководство предприятия использует четыре основные стратегические альтернативы:

- 1) ограниченный рост;
- 2) рост;
- 3) сокращение;
- 4) сочетание этих трех стратегий.

Успешно действующие в условиях рынка предприятия используют сочетание стратегий по отдельным группам товаров и услуг и реализуют стратегию роста. Стратегический анализ завершается выбором стратегии.

Выбор стратегии. Для выбора стратегии по каждой альтернативе на основе составленных бюджетов необходимо выполнить анализ, позволяющий оценить основные показатели роста, рентабельности, платежеспособности и ликвидности предприятия. Окончательный выбор варианта хозяйственной деятельности осуществляется руководством предприятия, которому необходимо представить некоторое ограниченное число вариантов, наиболее важными из которых являются:

- вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный темп роста при определенном уровне рентабельности продаж и активов, удовлетворительном уровне ликвидности, платежеспособности, эффективности использования активов и рыночной активности;
- вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный объем прибыли при определенных темпах роста и удовлетворительном уровне ликвидности, платежеспособности, эффективности использования активов и рыночной активности.

Таким образом, первый вариант возможен при наличии реальных возможностей эффективного роста с высокими темпами; второй вариант реализуется при необходимости концентрации финансовых ресурсов для проведения мероприятий, которые обеспечат высокие темпы роста в будущем.

11.7. Маркетинговый анализ

В условиях рыночной экономики маркетинговый анализ является одним из основополагающих компонентов оптимального и теоретически обоснованного планирования. Выделяют следующие объекты маркетинговых исследований: рынки сбыта, конкуренция, ценообразование, товары. В связи с этим проводят следующие исследования:

- исследование состояния рынка;
- изучение потенциальных и уже существующих покупателей;
- анализ рыночной конъюнктуры и конкуренции;
- изучение и анализ рыночных цен;
- анализ технико-экономического потенциала предприятия.

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые современные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Изучение рынка — одна из главных проблем бизнес-плана. Раздел бизнес-плана, посвященный рынку и маркетингу, часто является наиболее трудным, т.к. его содержание должно убедить инвестора в существовании потребностей для производимой продукции.

Неудачи большинства коммерческих проектов чаще всего связаны со слабым изучением рынка и с переоценкой его емкости.

Процесс анализа рынка начинается с:

- определения типа данных, которые необходимы;
- поиска этих данных;
- анализа данных;
- реализации мероприятий, позволяющих использовать эти данные для предприятия.

Первые сведения, которые необходимы для бизнес-плана: кто будет покупать товары, где требуемая ниша на рынке? Кроме того, необходимо спрогнозировать рынок и найти ответы на вопрос о том, кто, почему и сколько будет готов купить продукции. Такой поиск ведется следующим образом.

Первый этап — оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить за определенный промежуток времени. Эта величина зависит от ряда факторов: социальных, национальных, культурных, климатических, а главное — от экономических, в т.ч. от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их рас-

ходов, темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Второй этап — оценка потенциальной суммы продаж, т. е. той доли рынка, которую можно охватить и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую можно рассчитывать. В итоге такого анализа, возможно определить приблизительное количество клиентов за определенный период.

Третий этап. На этом этапе необходимо оценить количественную продажу в данных условиях, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который будет установлен.

Подготовка такого прогноза идет с помощью различных методов. Для мелкого и среднего бизнеса вполне возможно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на предыдущий опыт или опыт специалистов, которым можно оплатить консультации.

Естественно, что при этом будет получена информация о возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. Это тоже должно найти отражение в бизнес-плане. Кроме того, для инвестора необходимо дать ответы на следующие вопросы.

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе?

Каковы основные характеристики, уровень качества и дизайн их продукции. Каково мнение покупателей об этой продукции?

Какой уровень цен на их продукцию? Какова их политика цен?

Методы позиционирования компании и сегментирование рынка призваны проанализировать, идентифицировать и четко определить границы, характеристики и особенности того сегмента рынка и той рыночной ниши, на которых компания планирует работать и реализовывать свою продукцию. Использование методов позиционирования и сегментирования позволяет достаточно четко охарактеризовать потенциальных потребителей, выявить их интересы, платежеспособность и другие характеристики. В соответствии с полученными результатами определяются специфические и уникальные свойства продукции, которая будет пользоваться спросом на данном рынке.

Стратегическая сегментация потребительского рынка является важным этапом разработки стратегии и формирования бизнес-плана компании. Особое значение она имеет при разработке и выпуске нового продукта, где с помощью стратегической сегментации

определяется производственная, маркетинговая, кадровая, инвестиционная и оперативная стратегии. Проведение стратегической сегментации потребительского рынка позволяет ответить на следующие вопросы:

1. Какими характеристиками и свойствами должна обладать продукция, выпускаемая на данный конкретный рынок?

2. Каким конкретным функциям и потребностям удовлетворяет продукция?

3. Какие технологии наиболее выгодно использовать для производства продукции?

4. Каков размер (емкость) целевого рынка и перспективы увеличения объемов производства и продаж данной продукции?

5. Какие группы потребителей можно выделить по целевым сегментам рынка?

6. Как должна быть построена стратегия маркетинга? На какие маркетинговые инструменты должен быть сделан основной акцент?

Ответить на эти и другие вопросы можно на основе анализа результатов стратегической сегментации. Поэтому чаще всего стратегическая сегментация осуществляется в тесной связи с маркетинговыми исследованиями, проводимыми компаниями для поиска и оценки новых перспективных потребительских рынков.

В целом под стратегической сегментацией потребительского рынка понимается определение и исследование наиболее предпочтительных секторов потребительского рынка, путем разбиения целевого рынка на однородные группы потребителей в целях эффективной реализации стратегии маркетинга.

Позиционирование на потребительском рынке предполагает анализ и оценку положения продукции компании по отношению к продукции конкурентов, аналогичных товаров с точки зрения самого потребителя. На основании результатов позиционирования компания определяет стратегические зоны хозяйствования:

тип рынка — существующий, новый;

тип продукта — существующий, новый.

Маркетинговая стратегия может быть направлена на разработку новых продуктов и их продвижение на существующем рынке и на формирование нового рынка под инновационный продукт, для которого не существует аналогов.

Позиционирование продукции и сегментирование целевого рынка имеет важное значение для анализа рыночного (потреби-

тельского) потенциала по тем видам продукции, которые планируются к производству компанией в последующем, а также для определения тех характеристик компании, которыми она должна обладать для поддержания высокого уровня конкурентоспособности по сравнению с компаниями, действующими на данном рынке.

Поэтому часто позиционирование продукции и сегментирование рынка рассматриваются как неотъемлемая часть такого раздела бизнес-плана, как «Описание отрасли (целевого рынка)». В данном разделе бизнес-плана необходимо осветить следующие параметры, наиболее полно характеризующие специфику целевого рынка, на котором работает или будет работать компания:

- 1) размер рынка (потенциальная емкость, география, сплошной или фрагментированный рынок и т. д.);
- 2) тенденции и направления развития рынка, устойчивость интересов и ориентиров у основной части потребителей (их инертность, приверженность к каким-либо конкретным продуктам и торговым маркам);
- 3) ожидаемый в будущем рост, стагнация или уменьшение рынка (прогноз);
- 4) специфические особенности рынка сбыта (доступность, высокие входные барьеры, высокий уровень конкуренции, динамичность и т. д.);
- 5) описание конкретного рыночного сегмента и рыночной ниши компании (детальное описание ее конкурентных преимуществ и параметров дифференциации);
- 6) планы, касающиеся расширения рынка, выхода на другие рынки, диверсификации производства, объединения рынков и т. д.

В данном разделе бизнес-плана важно дать прогноз развития рынка по крайней мере на среднесрочный период (на период полной окупаемости инвестиционного проекта).

Важной составляющей бизнес-плана для инвестора (стратегического партнера) является также объективное описание и характеристика продукции, выпускаемой предприятием и продвигаемой на рынок. Характеристика предлагаемого к производству товара в бизнес-плане целесообразно отразить в отдельном разделе «Описание продукции». Подготовке данного раздела предшествует значительная работа по разработке и доработке продукции, по исследованию потребительского рынка.

При разработке и продвижении продукции (товара) в качестве ключевых критериев ее оценки следует использовать следующие правила:

- наибольшая степень удовлетворения потребностей покупателя;
- высокий уровень конкурентоспособности продукции;
- значительный потенциал роста доли рынка (рост числа потребителей);
- возможность доработки и совершенствования продукции в соответствии с изменениями вкусов, потребностей и доходов покупателей;
- возможность организации гарантийного и постгарантийного сервиса.

Важным фактором для принятия решения инвестором о финансировании предлагаемого бизнес-плана является объективная оценка заявителем конкурентоспособности продукции, предлагаемой к производству (реализации). Для того чтобы оценить конкурентоспособность продукции, ее условно можно отнести к одной из трех групп:

1. Продукция высшего уровня конкурентоспособности — превосходит по своим техническо-экономическим характеристикам и потребительским показателям аналогичные товары конкурентов. Часто это принципиально новый товар или модификация существующей продукции. Изготовитель товара может значительно увеличить экономическую эффективность инвестиционного проекта за счет более высокой цены на эту продукцию.

2. Продукция среднего уровня конкурентоспособности — соответствует среднему уровню потребительских свойств аналогичных товаров на данном рынке. Конкурентоспособность в этом случае достигается за счет эффективности маркетинговых мероприятий, а также за счет лидерства в издержках, что позволяет либо более эффективно продвигать продукцию на рынок, либо продавать ее по более низкой цене, чем товары конкурентов.

3. Продукция с пониженным уровнем конкурентоспособности — обладает несколько худшими потребительскими свойствами по сравнению с продукцией конкурентов. Для стабилизации рыночных позиций компании, она должна прибегнуть к одному из трех вариантов стратегии:

- 1) оптимизации издержек и снижению цены на продукцию;

- 2) повышению качества продукции и созданию дополнительных потребительских качеств;
- 3) улучшению сервисного обслуживания.

В рамках данного раздела бизнес-плана необходимо осветить ответы на ряд вопросов, позволяющих наиболее конкретно описать специфические свойства производимой и планируемой к реализации продукции, определяющие ее конкурентоспособность.

К таким вопросам следует отнести следующие:

1. Чьи и какие потребности призван удовлетворять предлагаемый продукт ?
2. Какими специфическими свойствами обладает продукт?
3. Что отличает его от продуктов конкурентов?
4. Что именно в продукте ориентирует потребителей покупать именно эту продукцию?
5. Какими патентами, авторскими свидетельствами и другими мерами защиты защищен продукт (технология его производства)?

При характеристике конкретного продукта, на производство и реализацию которого направлен бизнес-план, следует отразить основные технико-экономические и потребительские качества продукции, которые выражаются следующими характеристиками:

- функциональное назначение;
- характерные свойства продукции;
- стоимость;
- технологичность (в том числе себестоимость);
- универсальность;
- соответствие национальным и международным стандартам;
- наличие сертификатов, свидетельств, патентов и т. д.;
- доля данного продукта в общем объеме производства;
- этап жизненного цикла, на котором находится продукт;
- наличие гарантийного и постгарантийного обслуживания;
- возможности дальнейшего развития (совершенствования) продукта и увеличения объемов его производства.

В данном разделе бизнес-плана не рекомендуется делать основной акцент исключительно на достоинствах предлагаемой к производству продукции, а также попытаться выявить и оценить существующие недостатки и проблемные места, которые в дальнейшем необходимо доработать. При описании продукции необходимо также проанализировать, к какой категории можно отнести рыноч-

ный спрос на данный продукт. Выделяют шесть основных видов спроса в соответствии с его интенсивностью и динамикой развития:

- 1) первичный спрос;
- 2) минимальный спрос, определяемый потребностями населения;
- 3) вторичный спрос — включает потребности более высокого порядка;
- 4) реализованный спрос, сопровождающийся покупкой товара;
- 5) ажиотажный спрос, характеризующийся резким нарастанием объема покупок товара;
- 6) неудовлетворенный (отложенный) спрос, вызванный отсутствием товара на рынке, способного удовлетворить существующую потребность;
- 7) формирующийся спрос;
- 8) спрос, ориентированный на новые товары, готовящиеся к выходу на рынок.

В зависимости от того, к какому типу спроса относится товар, на конкретную продукцию и будет строиться маркетинговая политика компании, а также будет зависеть конкурентоспособность продукции, ее потребительские свойства, комплектность и другие свойства продукции.

Краткие выводы

1. Экономический анализ выступает основной составляющей любой из функций управления, в том числе и бизнес-планирования.
2. Для бизнес-плана необходим всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его сильных и слабых сторон предприятия, отличие его от других аналогичных предприятий.
3. Такой анализ способствует изучению конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.
4. Задачами анализа при разработке и мониторинге бизнес-плана являются обоснование контрольных показателей; установление допустимых отклонений с последующим их измерением в ходе реализации; определение причин отклонений, превышающих допустимые; предложение мер для исправления положения и ликвидации несоответствий между поставленными целями и достигнутыми результатами.

5. Проведение большого количества исследований при разработке бизнес-плана необходимо для своевременной подготовки к потенциальным опасностям, тем самым снижая возможный риск при достижении поставленных целей.

6. Анализ позволяет более эффективно использовать ресурсы предприятия, своевременно их перераспределять, что в конечном счете существенно повышает эффективность бизнес-плана, столь необходимую при современной конкуренции на рынке.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность экономического анализа бизнес-плана?
2. Основные цели анализа бизнес-плана.
3. Роль комплексного анализа в разработке бизнес-плана.
4. Охарактеризуйте методы анализа производства.
5. Приведите требования потенциальных инвесторов к анализу для бизнес-плана.
6. Раскройте сущность стратегического анализа.
7. В чем сущность маркетингового анализа?

ГЛАВА 12.

МЕТОДИКА ОБОСНОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

12.1. Структуры, характеризующие предприятие

Целью методики обоснования бизнес-плана является создание комплекса правил, на основании которых можно делать вывод об эффективности разработанного бизнес-плана для конкретного предприятия (организации). Методика обоснования бизнес-плана заключается в разработке критериев соответствия созданного бизнес-плана типовому и определении его эффективности.

Эффективность созданного бизнес-плана следует определять начиная с оценки его структуры. Как известно, типовой бизнес-план включает в себя не менее десяти разделов. Следует проверить, как составленный бизнес-план отвечает этим требованиям, т. е. отражены ли в разработанном бизнес-плане основные разделы. Рекомендуется использовать такой показатель, как коэффициент соответствия по разделам. Этот показатель может быть рассчитан как отношение числа разделов представленного бизнес-плана и стандартного набора разделов:

$$K_c = K/c,$$

где K_c — коэффициент соответствия;

K — число разделов разработанного бизнес-плана;

c — стандартное число разделов бизнес-плана.

После этого необходимо наметить, разделы бизнес-плана, которые отвечают требованиям типового бизнес-плана. Первым разделом бизнес-плана является резюме. В этом разделе необходимо

выделить такие данные, как цель проекта, показатели и гарантия возврата средств. При анализе цели создаваемого бизнес-плана следует обратить внимание на то, как цель бизнес-плана отвечает концепции развития организации (предприятия), достигается ли эта цель за счет создания нового продукта (технологий). Целями создания бизнес-плана могут быть выход на рынок с новым или модернизированным продуктом (технологией), повышение возможностей укрепления своих позиций на рынке данного продукта или технологий.

Для определения эффективности созданного бизнес-плана следует выделить основные структуры этого плана: информационную, социальную, технологическую и экономическую.

Для анализа наличия перечисленных структур рекомендуется использовать коэффициент наличия, определяемый по формуле

$$K_n = C_n / C_c,$$

где K_n — коэффициент наличия;

C_n — структуры анализируемого бизнес-плана;

C_c — стандартный набор структур.

В информационную структуру входят такие сведения, как описание предприятия, описание нового или модернизированного продукта (технологии), основные показатели работы предприятия (организации). Так, при анализе резюме следует использовать такой показатель, как наличие в резюме основных стандартных положений, а именно: название, суть и цели бизнес-плана, основные показатели.

Показатель наличия (соответствия) стандартным требованиям к резюме может быть представлен как:

$$K_{nm} = D.P. / пср,$$

где K_{nm} — коэффициент соответствия требованиям резюме;

$D.P.$ — наличие показателей в бизнес-плане;

$пср$ — стандартное число показателей, содержащихся в резюме.

В описании предприятия должны содержаться такие сведения, как возраст предприятия, его размеры, основные экономические показатели за последние 3—5 лет.

По возрасту предприятия можно разделить на новые (до 10 лет), средние — от 10 до 30, старые — от 30 до 50 и очень старые — более 50 лет.

По размерам в соответствии с принятой классификацией на крупное предприятие требуется более 250 занятых, на среднее — от 100 до 250 занятых, на малое — менее 100 занятых.

По структуре — на наличие цехов (цеховая структура) или на наличие только участков (как правило, для малых предприятий).

По активным и пассивным основным фондам предприятия делятся на доли активных и пассивных (в динамике за последние 3—5 лет).

По возрастной структуре для активной части основных фондов следует выделить такие показатели, как доля новейшего оборудования со сроком службы до 5 лет в общем количестве оборудования, доля сравнительно нового оборудования со сроком службы от 5 до 10 лет в общем количестве оборудования, доля устаревающего оборудования со сроком службы от 10 до 15 лет в общем количестве оборудования, доля старого оборудования со сроком службы от 15 до 20 лет в общем количестве оборудования, доля очень старого оборудования со сроком службы более 20 лет в общем количестве оборудования.

По возрастной структуре для пассивной части основных фондов можно выделить такие показатели, как доля сравнительно новых пассивных основных фондов со сроком службы до 20 лет в общей массе этих фондов, доля таких фондов со средним сроком службы — от 20 до 50 лет в общей массе этих фондов и доля старых пассивных основных фондов со сроком службы более 50 лет в общей массе указанных фондов.

Из показателей использования основных фондов следует выделить наиболее важные, а именно:

- рентабельность;
- фондоотдача;
- фондоемкость;
- коэффициент сменности.

Рентабельность основных фондов определяется как отношение средней величины прибыли за год к среднегодовой величине основных фондов:

$$P_{\text{оф}} = \Pi_{\text{р}} / C_{\text{оф}},$$

где $P_{\text{оф}}$ — рентабельность основных фондов;

$\Pi_{\text{р}}$ — прибыль за год;

$C_{\text{оф}}$ — среднегодовая величина основных фондов.

Этот же показатель следует рассчитывать и по активности части основных фондов. Желательно представить этот показатель в динамике за последние 3—5 лет.

Фондоотдача рассчитывается как отношение объема продукции за год (в стоимостном измерении) к среднегодовой величине основных фондов:

$$Пф = П_p / C_{оф},$$

где $Пф$ — показатель фондоотдачи;

$П_p$ — продукция за год.

Продукция за год может быть представлена как валовая, товарная, реализованная, условно-чистая и чистая продукция. В условиях рыночной экономики предпочтение следует отдать товарной продукции.

Фондоемкость является показателем, обратным фондоотдаче.

Коэффициент сменности применяется только в дискретном производстве. Он рассчитывается как отношение количества оборудования, работавшего в течение суток, к количеству оборудования, работавшего в первую смену:

$$Кс = K_{об} / K_{пс},$$

где $Кс$ — коэффициент сменности;

$K_{об}$ — количество оборудования, работавшего в течение суток;

$K_{пс}$ — количество оборудования, работавшего в первую смену.

В современных условиях хозяйствования следует уменьшить значение фактора морального износа. Поэтому очень важно, чтобы новейшее оборудование использовалось максимально интенсивно. Для анализа эффективности использования новейшего и нового оборудования предлагается использовать несколько измененный показатель коэффициента сменности, а именно:

$$K_{си} = K_n / K_{нп}$$

где $К_{си}$ — измененный коэффициент сменности;

K_n — количество нового и новейшего оборудования (срок службы до 10 лет), работавшего в первую смену.

Не меньшее значение, чем использование основных фондов, имеет применение оборотных фондов. Для анализа эффективности использования этих фондов важнейшее значение имеют показатели общей и удельной материалоемкости. Общая материалоемкость определяется суммарным количеством материальных ресур-

сов, затраченных на получение товарной продукции. Но в условиях рыночной экономики и конкурентной борьбы более важное значение приобретает показатель удельной материалоемкости, который показывает расход материальных ресурсов на единицу продукции или на единицу технической характеристики. Последнее весьма важно для сравнения продукции предприятия с продукцией отечественных и зарубежных фирм. Однако такое сравнение будет только по чистой массе, т.к. величина отходов и потерь при изготовлении продукции является коммерческой тайной.

Важнейшее значение имеют показатели, характеризующие продукцию. Для этого рекомендуется несколько показателей:

- доля продукции, соответствующая требованиям мировых стандартов, в общем объеме продукции предприятия;
- соответствие нового продукта (технологии) требованиям мировых стандартов.

Для продукции машиностроительных предприятий важное значение имеет показатель стандартизации, т. е. доля стандартных деталей и узлов в изделии. Чем больше таких деталей и узлов, тем это выгоднее производителю и потребителю, т.к. у последнего облегчается организация ремонтных работ.

В обязательном порядке должны быть отражены затраты на изготовление продукции. Если одна и та же продукция выпускалась несколько лет, то желательно отразить динамику издержек. Так как бизнес-план является обоснованием для выпуска новой или модернизированной продукции, для этого продукта необходимо указать следующее:

- соответствует ли данный продукт требованиям мировых стандартов или превосходит их;
- является оригинальным;
- ожидаемый уровень издержек на единицу продукции;
- ожидаемая величина прибыли на единицу продукции.

Для анализа социальной структуры предлагается использовать следующие показатели:

- структуру персонала по возрасту;
- долю лиц с высшим образованием;
- динамику средней заработной платы за последние 3—5 лет;
- показатель текучести кадров;
- организацию подготовки и переподготовки работников.

Для анализа технологической структуры следует использовать следующие показатели:

- отношение количества деталей собственного производства к общему количеству деталей в изделии;
- отношение количества импортных деталей и узлов к общему количеству деталей и узлов в изделии;
- долю деталей и узлов, полученных в результате механической обработки, к общему количеству деталей и узлов в изделии.

12.2. Экономическая структура и ее роль для обоснования эффективности бизнес-плана

В экономическую структуру бизнес-плана входят анализ экономической структуры, финансовый план, учет рисков.

Анализ экономической структуры включает в себя анализ рынков, маркетинговую деятельность и анализ продаж. В условиях вступления России в ВТО проблема рынков, с одной стороны, облегчается в части доступа на рынки других стран, а с другой — осложняется из-за резкого усиления конкуренции. Конкуренция со стороны предприятий ведущих промышленных стран, в основном, ожидается по линии качества товаров, а со стороны КНР — по ценам на продукцию. Конечно, многое зависит от размеров предприятия. Как правило, малые и средние предприятия работают на рынок региона, а крупные — на рынок государства в целом и на экспорт.

Следует помнить, что Российская Федерация является крупным поставщиком энергоносителей металлов, удобрений и древесины на мировой рынок. Что же касается продукции обрабатывающей промышленности, то на мировой рынок из РФ поступает вооружение, которое создается на крупных и крупнейших предприятиях. В качестве примера можно назвать Нижне-Тагильский вагоностроительный завод, который является одним из крупнейших по выпуску танков.

При анализе эффективности бизнес-плана необходимо учитывать все условия деятельности на рынке. Исследование рынка следует начинать с рынка сырья и материалов. Это исследование предполагает:

- сбор, обработку и анализ информации о предложении материальных ресурсов;
- организацию четкой системы снабжения этими ресурсами.

Важнейшее значение для анализа предложения имеют цены на материальные ресурсы. Именно цена представляет собой ведущий фактор при выборе поставщиков.

Следующим этапом является анализ затрат на перевозку сырья и материалами. Здесь необходимо учитывать следующие показатели:

- стоимость перевозки материальных ресурсов;
- стоимость затрат на погрузочно-разгрузочные работы;
- цена единицы сырья с учетом расходов на доставку.

Потребность в материальных ресурсах определяется по следующим направлениям:

- на производство продукции;
- на ремонтно-эксплуатационные нужды;
- на образование запасов.

Обязательно следует учесть — изменялся ли при анализе потребности в материальных ресурсах метод АВС.

Сбыт продукции является очень важным при анализе экономической эффективности бизнес-плана, т.к. именно сбыт определяет величину прибыли и уровень рентабельности.

Как известно, для разработки плана сбыта продукции необходимо спрогнозировать объем сбыта на основе зависимости между предложением товара (услуги) и его сбытом. Для этого следует учитывать:

- оригинальность (качество) товара;
- определение возможного потенциала рынка;
- анализ конъюнктуры рынка;
- анализ действий конкурентов.

Главной целью создания нового или улучшенного по тем или иным параметрам товара является удовлетворение требований потребителей и получение высокой прибыли, которая обеспечила бы не только окупаемость затрат, но и оставление в распоряжении производителя необходимых средств для дальнейшего развития предприятия. При этом товар должен выполнять определенные потребительские функции, причем для каждой функции следует определить параметры удовлетворения потребителей, которые предъявляют свои требования к товару. Степень удовлетворения может быть определена по формуле:

$$C_y = \Pi_d / \Pi_r,$$

где C_y — степень удовлетворения;

Π_d — достигнутый параметр;

Π_r — параметр, требуемый потребителем.

Потенциал рынка определяется его емкостью. На показатель емкости товарного рынка влияют следующие факторы:

- изменение цены на товар;
- организация после проданного оборудования;
- правильный выбор каналов сбыта;
- стимулирование сбыта.

Емкость рынка товара определяется по формуле

$$E_p = \Pi + И - Э,$$

где E_p — емкость рынка товара;

Π — производство товара;

$И$ и $Э$ — импорт и экспорт товара.

При анализе емкости рынка важное значение имеет анализ конъюнктуры рынка, причем особое внимание следует уделить анализу деятельности конкурентов. В этот анализ необходимо включить сравнительный анализ выпускаемых ими товаров и оценку их финансово-экономических показателей.

В финансовую часть бизнес-плана входят расчеты необходимых средств на создание или модернизацию продукта. Эти средства подразделяются на вложения в основные фонды и на финансирование прироста оборотных средств. Вложения в основные фонды включают в себя следующие параметры:

- затраты на покупку или модернизацию имеющегося оборудования;
- расширение объектов инфраструктуры;
- демонтаж лишнего оборудования;
- дополнительные расходы на улучшение коммуникаций.

Потребность в финансировании прироста оборотных средств рассчитывается как дополнительные расходы на покупку сырья и материалов, т. е. на увеличение текущего и страхового запасов.

В состав таких расходов следует включить затраты на обучение и переобучение персонала, на прием новых работников с учетом квалификации и опыта работы.

Так как покрыть издержки и получить необходимую прибыль можно только за счет продажи нового (модернизированного) изделия, важно правильно установить цены. Прежде всего следует определить нижний предел цены. Его величина определяется сум-

мой издержек и минимальной прибыли. Бесприбыльная цена может быть установлена только на сравнительно небольшой период.

Наиболее сложным представляется установление объективной цены продажи изделия. Указанная цена базируется на установившейся средней цене аналогичного изделия со средними качественными характеристиками. Такая цена устанавливается на товар, который будет выпускаться в соответствии с бизнес-планом. Для этих целей следует составить конкурентный лист. Последний представляет собой анализ имеющихся на рынке подобных изделий, сравнение с этими изделиями продукции предприятия по основным параметрам и последующее определение цены на товар предприятия на основе такого сопоставления.

Управление рисками в бизнес-плане основано на учете неблагоприятного применения цен. При закупке необходимых материальных ресурсов подобный риск связан с повышением цен на эти ресурсы, а при сбытовой деятельности — с применением цен на реализуемую продукцию. Последнее может возникнуть либо из-за появления на рынке достаточного количества аналогичной или даже лучшей по качеству продукции конкурентов, либо из-за появления продукции, несколько уступающей по качеству, но гораздо дешевле.

Конечно, этот риск следует учитывать. Но в целом риски надо минимизировать. Одним из способов сведения рисков к минимуму является их страхование через использование фьючерсных контрактов и опционов. Однако это в основном касается малых и средних предприятий. Крупные и крупнейшие предприятия имеют ограниченное число конкурентов и могут с большой степенью вероятности предвидеть, какая продукция и по какой цене появится на рынке. В России есть ряд таких предприятий, например Уралвагонзавод, Сормовский завод и др. Есть предприятия-монополисты не только на отечественном, но и на мировом рынке. Примером может служить судостроительный завод в Северодвинске.

После проверки бизнес-плана по перечисленным выше структурам необходимо провести анализ расчетов экономической эффективности бизнес-плана.

12.3. Порядок оценки эффективности бизнес-плана

Оценка эффективности бизнес-плана после перечисленных выше процедур должна дать ответ — эффективен ли данный бизнес-план с точки зрения принятия решения о его внедрении. Подобное решение принимается на основе соответствия следующим требованиям:

- возврат вложенных средств и получение прибыли;
- возможности в установленные сроки расплатиться по взятым финансовым средствам.

Коммерческую деятельность предлагается оценивать в два этапа¹:

- оценка эффективности затрат на реализацию бизнес-плана;
- анализ финансовой состоятельности бизнес-плана.

Для оценки эффективности затрат на реализацию бизнес-плана рекомендуется использовать такие показатели, как простой и дисконтированный срок окупаемости, чистую дисконтированную стоимость, внутреннюю норму доходности и другие. Финансовая состоятельность означает, что в случае реализации бизнес-плана предприятие может расплатиться по всем обязательствам. При этом следует исходить из того, что будут учтены требования владельца или владельцев предприятия, финансовой организации и государственных органов. Для этих целей рекомендуется следующая последовательность.

На первом этапе предлагается определять чистые потоки. Под таким потоком понимается разница между доходами от реализации продукта и величинами текущих расходов, затрат на капитальные вложения и на прирост оборотных средств и взаимоотношения с банками и государственными финансовыми органами. На данном этапе устанавливается сумма чистых потоков и рассчитываются сроки окупаемости, чистая текущая стоимость проекта NPV и внутренняя норма доходности (JRR).

Второй этап состоит в формировании потоков бизнес-плана с учетом привлечения собственных заемных и средств. На основе этих данных рассчитывается внутренняя норма доходности (JRR), которая позволяет кредиторам делать вывод о возможностях возврата заемных средств.

¹ И. В. Кольцова, Д. А. Рябых. Практика финансовой деятельности и оценки проектов. М.: Вильямс, 2007.

Третий этап заключается в построении графика кредитования, и на этой основе можно сделать вывод о финансовой состоятельности бизнес-плана.

На четвертом этапе рекомендуется рассмотреть чистые потоки с учетом взятых кредитов. Это означает, что изучаются чистые потоки с привлеченными кредитами и погашением этих кредитов, включая выплаты по процентам.

Пятый этап заключается в рассмотрении бизнес-плана с позиций государственных органов, т. е. поступление средств в федеральный, региональный и местный бюджеты. Если требуется привлечь государственные средства, то надо предусмотреть возможности расплаты по кредитам.

Для оценки эффективности капитальных вложений, необходимых для реализации бизнес-плана, рекомендуется использовать следующие показатели:

- простой и дисконтированный сроки окупаемости инвестиций;
- чистая текущая стоимость (NPV);
- внутренняя норма прибыли (JRR);
- рентабельность инноваций (PJ).

Как правило, именно эти показатели включаются в резюме бизнес-плана. Основу расчета показателей эффективности бизнес-плана составляют чистые потоки денежных средств (ЧПДС). В состав таких потоков входят такие доходы, как все виды выручки от реализации. Они составляют доход или приток денежных средств. В отток указанных средств входят текущие затраты, капитальные вложения и все налоговые платежи. При этом условием обеспечения экономической эффективности бизнес-плана является получение чистого дохода, который превышает сумму вложения.

Срок окупаемости представляет собой период, за который инвестиционные расходы вернуться в виде чистого дохода, т. е. суммы чистой прибыли (прибыль после уплаты налогов) и амортизационных отчислений.

Этот метод может быть рекомендован на первых этапах разработки бизнес-плана, когда необходимо определить потенциальную доходность проекта.

Если эта доходность имеется, то можно приступать к дальнейшим расчетам. Если такой доходности нет, то работу по бизнес-плану следует прекратить.

Следует помнить, что этот способ расчета эффективности бизнес-плана не учитывает, как расходы и доходы будут распределяться по времени.

Другой метод расчета основан на получении потоков чистых денежных средств по проекту начиная с процесса реализации, т. е. со времени получения прибыли.

Для принятия решения о целесообразности внедрения бизнес-плана необходимо представлять какой чистый доход будет получен. В качестве показателя внедрения данного плана рекомендуется использовать показатель чистой текущей стоимости проекта (NPV). Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^{t=N} \frac{\text{ЧПДС}(t)}{(1 + E)^t},$$

где **ЧПДС** — чистый поток денежных средств по годам t ;

N — номер последнего года планирования;

E — норма дисконта.

Из этой формулы видно, что эффективность реализованного бизнес-плана во многом зависит от величины нормы дисконта. Если величина **NPV** отрицательная, то это означает, что эффективность реализованного бизнес-плана зависит не только от выбранной нормы дисконта, но и от выбора ставки сравнения.

В экономической литературе рекомендуется применять в качестве ставки сравнения:

- ставку сравнения, учитывающую уровень информации, минимальную доходность с учетом фактора риска;
- ставку сравнения, рассчитанную как средневзвешенная стоимость капитала.

Последняя определяется как средневзвешенная величина стоимости собственного и заемного капитала. Собственный капитал равен сумме стоимостей обыкновенных акций и накопленной прибыли, а заемный — сумме долгосрочного банковского кредита и средств полученных от выпуска облигаций.

В качестве ставки сравнения могут быть использованы и такие показатели, как:

- фактическая рентабельность капитала компании;
- сложившаяся величина доходности по ценным бумагам;
- доходность альтернативных проектов.

Ставка сравнения принимается постоянной на весь срок разработки бизнес-плана, но не учитывает, что даже в течение одного года темпы инфляции могут меняться.

Показатель **JRR**, или внутренняя норма доходности, представляет собой такую величину, при которой доходы от текущей деятельности равны капиталовложениям, и определяется из следующего уравнения:

$$\sum_{i=1}^T \frac{(R_t - 3_t)}{(1 - E)} = \sum_{i=1}^T \frac{K_t}{(1 + E)^t},$$

где T — срок реализации бизнес-плана;

R_t — поступления от реализации бизнес-плана;

t — номер временного интервала;

3_t — текущие расходы на реализацию бизнес-плана;

K_t — капиталовложения в осуществление бизнес-плана.

Значение этого показателя может быть объяснено как гарантированная нижняя граница прибыльности капитальных затрат или как предельный уровень окупаемости этих затрат.

Индекс доходности или прибыльности позволяет определить возможна ли окупаемость, т. е. обеспечат ли текущие доходы от внедрения бизнес-плана покрытие капитальных вложений на его осуществление. Этот показатель определяется по формуле:

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^T (R_t - 3_t) a_t / \sum_{i=1}^T K_t \cdot a_t,$$

где **ИД** — индекс доходности;

a_t — коэффициент дисконтирования.

Кроме перечисленных следует использовать показатель оценки финансовой состоятельности бизнес-плана. Эта оценка базируется на данных о движении денежных средств и учитывает все сведения о притоках и оттоках указанных средств. Если привлечены кредиты, то получение должно быть по минимуму возникающей потребности, а возврат — по максимуму возможности.

Краткие выводы

1. Порядок расчета эффективности бизнес-плана следует начинать с анализа структуры этого плана и в дальнейшем переходить собственно на анализ эффективности.
2. Анализ структуры бизнес-плана необходимо начинать с оценки наличия в этом плане стандартных разделов.
3. Оценку состояния предприятия желательно начинать с анализа структуры и показателей использования основных фондов.
4. Оценку качества предлагаемой к выпуску продукции следует проводить исходя из соответствия или превосходства относительно мировых стандартов.
5. Особенное значение приобретает установление объективной цены продажи изделия.
6. Необходимо соблюдать последовательность расчетов экономической эффективности на основе пяти этапов формирования чистых потоков.
7. Для оценки эффективности бизнес-плана рекомендуется использовать такие показатели, как простой и дисконтированный сроки доходности, чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности и индекс доходности.

Вопросы для самоконтроля

1. Что входит в оценку структуры бизнес-плана?
2. Какие показатели необходимо отразить в резюме?
3. Какие показатели могут быть предложены для оценки состояния и эффективности использования основных фондов?
4. Что входит в экономическую структуру бизнес-плана;
5. Что включается в порядок оценки эффективности бизнес-плана?
6. Какие рекомендуются показатели для оценки эффективности бизнес-плана?

ГЛАВА 13.

ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

13.1. Стандартизация характеристик управления бизнес-проектами

Управление бизнес-проектом, основанное на приблизительных и непроверенных данных, — дело авантюрное, не достойное серьезного предпринимателя. Как показывает практика, провал бизнес-проектов происходит из-за недостатка ресурсов, нереальных сроков, ошибочно сформулированной цели или ее изменения в ходе проекта, недостаточно детального планирования, разобщенности проектной команды, а также возникающих конфликтов между целями проекта и интересами подразделений предприятия¹. Эффективное управление бизнес-проектом предполагает решение сложного комплекса задач, мероприятий, работ, процедур, системно организованных в пространстве и во времени. В состав основных организационно-экономических задач входят: четкое определение целей, распределение ресурсов, оптимизация времени, объективная оценка условий и возможностей внешней и внутренней среды и т. д. Экономические показатели служат незаменимыми инструментами решения этих задач.

В последние 15 лет активно предпринимаются попытки регламентирования характеристик бизнес-проектов. Известно множество методик, разработанных по инициативе исследователей в раз-

¹ Бухалков М. И. Планирование на предприятии: 4-е изд., испр. и доп. М.: Инфра-М, 2012. 411 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ftcom.ru/articles/detail.php?ID=1190>. Дата обращения 22.01.2012.

ных странах. Некоторые рекомендации утверждены общественными институтами или государственными органами. Например, в Европе действует «Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям»¹, в России — «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов»². Все большее распространение получает стандартизация управления проектами на международном, национальном и корпоративном уровнях.

На глобальном уровне стандартизацией занимается Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association — IPMA³) в которой ведущую роль играет Американский институт управления проектами (PMI USA). В табл. 13.1 представлены наиболее известные международные и национальные стандарты в этой области.

Стандарты продолжают совершенствоваться. Так, Американский институт управления проектами углубил специализацию и расширил стандарт управления проектами PMBOK, выделив в нем следующие области: управление проектами со стороны правительств — Government extension to PMBOK, управление проектами в строительстве — Construction extension to PMBOK, управление стоимостью — Practice Standard for Earned Value Management, построение иерархических структур работ — Practice Standard for Work Breakdown Structures и др.⁴

¹ Вопросы измерения научно-технологической деятельности. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. М.: ЦИСН, 2010. 167 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [//www.csis.ru](http://www.csis.ru) — Дата обращения: 22.01.12.

² Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. Утв. приказом Министерства экономики РФ, Министерства финансов РФ и Государственным комитетом РФ по строительству, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.99. М.: Экономика, 2000.

³ Международная ассоциация управления проектами основана в 1965 г. в Цюрихе как некоммерческая профессиональная ассоциация. Ее основная цель — содействие в развитии, широком распространении по всему миру и практическом применении методов и средств проектного управления. В настоящее время IPMA объединяет 45 национальных ассоциаций по управлению проектами. Россия в IPMA представлена Национальной ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ».

⁴ Стандарты управления проектами, нормативная база / Проектная практика. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru/knowledgebase/normative>. Дата обращения 29.01.12.

Табл. 13.1. Основные международные и национальные стандарты по управлению проектами

Название стандарта	Содержание стандарта
<p>PMBoK PMI (A Guide to the Project Management Body of Knowledge — «Руководство к своду знаний по управлению проектами»)</p>	<p>Разработан Американским институтом управления проектами (PMI USA) — одной из ведущих профессиональных ассоциаций по проектному менеджменту, объединяющей более 200 тыс. членов почти в 200 странах мира. Стандарт выделяет пять групп процессов управления проектами (инициирования, планирования, выполнения, контроля, завершения) и девять областей знаний. Для каждой группы процессов описаны основные и вспомогательные процессы; определены «входы» и «выходы», пути трансформации первого во второе и используемые управленческие инструменты и показатели</p>
<p>GAPPS:2006 (Global Alliance for Project Performance Standards) A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers</p>	<p>Подробно описывает шесть областей компетенции менеджера проекта, каждая из которых представляет собой определенную область профессиональной деятельности и содержит от трех до шести элементов, определяющих ключевые требования к работе. По каждому элементу компетенции определено несколько критериев выполнения, подтверждение реализации каждого из которых представляет собой необходимое условие сертификации проектного менеджера. Стандарт введен как корпоративный в ряде крупнейших корпораций мира, среди которых Motorola, Royal Dutch Shell, Major Australian Bank и др.</p>
<p>OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model — Модели организационной зрелости управления проектами)</p>	<p>Разработан Американским институтом управления проектами, определяет требования к корпоративной системе управления проектами, помогает организациям оценивать и развивать свои возможности по эффективной реализации проектов</p>
<p>ISO 10006:97 (International Organization for Standardization — Международная организация по стандартизации) — «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов»</p>	<p>Подготовлен техническим комитетом ИСО/ТК, содержит общие требования к процессам управления проектом в рамках управления качеством на предприятиях, распространяя принципы качества на управление проектом. Базируется на процессной модели управления проектами и использует базовые подходы и принципы стандарта PMBoK версии 1996 г. В России действует ГОСТ Р ИСО 10006—2005 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов»</p>

Название стандарта	Содержание стандарта
The Standard for Program Management. Program and Project Management for Innovation of Enterprises	Разработан Ассоциацией инновационного развития и управления проектами Японии; определяет требования к процессу управления портфелем проектов; содержит комплексное представление о системе знаний управления проектами в масштабах всей организации
PM ICB (International Competence Baseline — Международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами)	Разработан Международной ассоциацией управления проектами; определяет требования к квалификации специалистов в области управления проектами; содержит международные требования к их знаниям и опыту по 42 элементам (28 основным и 14 дополнительным элементам), по восьми аспектам, касающимся личных качеств кандидата, и 10 аспектам, определяющим общее впечатление о сертифицируемом
NCB (National Competence Baseline — Национальные требования к компетенции специалистов в области управления проектами)	Содержит Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами, которые ратифицированы IPMA: APM (Великобритания), VZPM (Швейцария), GPM (Германия), AFITEP (Франция), CEPМ (Индия), PROMAT (Южная Корея) и др.
НТК (Национальные Требования Компетентности)	Используется для сертификации в соответствии с требованиями IPMA. Кроме того, применяется ГОСТ Р 52807—2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
ЕСУП (Евразийский стандарт управления проектами)	Определяет структуру процессов и требования к компетенции проектного менеджмента методом региональной локализации и кастомизации мирового опыта управления проектами в сочетании с наиболее существенными региональными наработками и особенностями проектного менеджмента

Однако используемые в развитых странах стандарты проектного менеджмента недостаточно учитывают национальную специфику и интересы РФ. В России стандартизацией в данной области занимается Российская ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»¹. Рассмотрим стандарты по управлению проектами, имеющие наиболее широкое практическое применение в России.

Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП)². Структура системы управления проектом предусмотрена ЕСУП. В рамках этого стандарта действуют два его расширения: ЕСУП «Инновации» и ЕСУП АКПМ-2009 (Антикризисный стандарт проектного менеджмента — 2009).

Первый предназначен для управления инновационными проектами предприятия. Он учитывает новейшие модели и методологии проектного менеджмента и инновационного менеджмента, а также особенности российского законодательства в этих сферах. Он содержит такие разделы, как управление идеями, управление потоком инноваций, сложные инновации как условие конкурентоспособности предприятия, управление инновационными проектами. В стандарте предусмотрено: для создания инновационных продуктов использовать методы управления проектами, для инновационных технологий — управление программами проектов, а для создания нового инновационного бизнеса — управление портфелями проектов. Согласно стандарту, эффективность реализации инновационных бизнес-проектов оценивается по их соответствию стратегии предприятия. Для этого рекомендуется использовать стратегические показатели *Balanced Scorecard* (BSC).

ЕСУП АКПМ-2009 предназначен для бизнес-проектов, нацеленных на финансовое оздоровление несостоятельного предприятия. Модель антикризисного проектного менеджмента разработана для следующих областей применения:

¹ Российская Ассоциация Управления проектами «СОВНЕТ» основана в 1990 г. как добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами, обоснование, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. В настоящее время СОВНЕТ объединяет более 40 организаций и около 150 индивидуальных членов. Во многих городах России СОВНЕТ имеет свои отделения.

² Евразийский центр управления проектами. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия). Версия 1.2/090321. М.: 2009. 21 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.innit.ru/files/ESUP_K_090321_01.pdf. — Дата обращения: 22.01.12.

- ликвидации, консервации, сохранения;
- слияния, перепрофилирования, развития;
- сокращения производства;
- реструктуризации финансового портфеля и портфеля проектов;
- внедрения новых технологий и изменения стратегии.

Для каждой стадии жизненного цикла кризиса даются конкретные рекомендации инструментов и методов проектного управления. Цели АКПМ достигаются выполнением защитных и регулирующих мероприятий по трем направлениям: внешняя среда, внутренняя среда и система управления.

Инструментальная поддержка отечественных стандартов осуществляется с помощью корпоративной системы управления проектами (КСУП) «Лидер».¹

Национальные требования компетентности (НТК). Этот стандарт является основополагающим документом национальной российской сертификационной программы IPMA/SOVNET. В основу НТК положена системная модель управления проектами, которая опирается на три основных блока: субъекты, объекты и процессы управления (рис. 13.1). Объектами управления выступают проекты, программы, организации, системы. Управление объектами может проводиться на разных уровнях: стратегическом, оперативном, временном и др. Субъектами являются участники проекта (программы), т. е. все те, кто непосредственно вовлечен в проект или чьи интересы могут быть им затронуты. Процессы управления включают: инициацию проекта, планирование проекта, организацию и контроль за выполнением проекта, анализ и внесение корректирующих действий в ход выполнения проекта, закрытие проекта или его этапа. Каждый блок имеет иерархическую структуру. В процессе управления проектами реализуются следующие функции:

- управление предметной областью;
- управление временными параметрами проекта;
- управление стоимостью в проекте;
- управление качеством в проекте;
- управление рисками в проекте;
- управление персоналом в проекте;

¹ Карлинская Е. В. Стандарты, методологии и инструменты управления инновациями отечественных предприятий в условиях кризиса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.rpm-consult.ru/pdf/article24.pdf. Дата обращения 22.01.12.

- управление коммуникациями в проекте;
- управление контрактами и закупками в проекте;
- управление изменениями в проекте.

В настоящее время ведущими специалистами в области проектного управления, при участии ГК «Проектная ПРАКТИКА», ведется разработка международного стандарта по управлению проектами ISO 21500 и российских национальных стандартов управления проектами, программами и портфелями проектов в системе ГОСТ Р¹.

13.2. Система показателей бизнес-проекта

Для эффективной реализации бизнес-проекта необходимо точно знать: что нужно рынку, в каких количествах, по какой цене, как организовать производство, что изготавливать самому и что получать по кооперации; как наладить управление производством и реализацией; в какие периоды какие ресурсы и в каких количествах необходимы; как снизить риски и т. п. Проектирование, основанное на предметном понимании каждого из этих вопросов, дает точные ответы на вопросы. Для этого используются экономические показатели трудоемкости, объема работ, стоимости, себестоимости, цены, прибыльности и др. В стандартах по управлению проектами комплексы экономических показателей согласованы с организационными характеристиками и систематизированы по бизнес-процессам и задачам проекта.

Так, для практической реализации модели проектного менеджмента, рекомендованной в ЕСУП, предложен системный комплекс методических инструментов получения необходимых экономических показателей бизнес-проекта, характеризующих успешность его выполнения и завершения (табл. 13.2).

Покажем примеры вычислений наиболее важных экономических показателей. Так, в практике организационного бизнес-проектирования применяется аналитическая процедура оценки объема неосязаемых результатов работы *методом усилий*. Суть данного метода состоит в разбиении всей проектной работы на этапы, со-

¹ Стандарты управления проектами, нормативная база / Проектная практика. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru/knowledgebase/normative>. Дата обращения 29.01.12.

ответствующие плановым периодам. Для каждого этапа закрепляется ответственный исполнитель, которому устанавливается плановое задание по объему освоения сметных затрат, сроку и трудоемкости выполнения проектной работы.

Одновременно формируется смета затрат на бизнес-проект, в которой отражаются следующие статьи: заработная плата команды бизнес-проекта с отчислениями в Единый социальный фонд, расходы на получение исходной информации, создание или использование необходимых программных продуктов, оргтехники, телефонные переговоры, канцелярские принадлежности, командировки, представительские расходы и т. п., накладные затраты. С учетом сметы затрат определяется сметный бюджет бизнес-проекта. При его составлении ориентируются на рыночную цену проектируемой продукции, а при отсутствии такой информации — на ожидаемый эффект от практического применения этой продукции либо уровень затрат на аналогичную продукцию, выпускаемую другим предприятием. Кроме того, при обосновании сметного бюджета учитывается срок окупаемости затрат на бизнес-проект. Бюджет сметных затрат распределяется по этапам проектных работ и оптимизируется по критерию минимизации усилий (критического пути и затрат).

Для определения эффективности бизнес-проекта используют *метод освоенного объема*,¹ с помощью которого оценивают комплекс показателей, приведенных в табл. 13.3.

Пример. Оцените эффективность хода и завершения бизнес-проекта, плановая продолжительность которого составляет 12 мес., если известно, что на момент оценки на долю объема выполненных работ приходится 35 % сметной стоимости при том, что по графику к этому сроку запланировано освоить 43 %. Доля фактических затрат на выполнение работ составила 40 % сметного бюджета.

Расчет

1. На контрольную дату по срокам бизнес-проект выполнен с эффективностью 81 %:

$$SPI = EV/PV = 35 : 43 = 0,81.$$

19 % работ (100 – 81), объем которых составляет 8 % их сметной стоимости, будут выполнены с отставанием от графика (продолжение на с. 251):

¹ Управление проектами. Основы проектного управления: Учебник / под ред. М. Л. Разу. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2011. С. 573—580.

Табл. 13.2. Основные методические инструменты и экономические показатели, рекомендованные ЕСУП для использования в модели проектного менеджмента

№	Основные задачи управления проектом	Основные методические инструменты	Основные экономические показатели ¹
0.	Все бизнес-процессы	Регламенты бизнес-процессов	Состав и объемы ресурсов, основные результаты проекта
		Планы бизнес-процессов	Структура и продолжительность действий
Бизнес-процесс 1. Управление инициацией проекта			
1.	Стратегическое позиционирование проекта во внешней и внутренней среде	Компас проекта ²	Отклонения по затратам и расписанию, индексы выполнения бюджета и расписания
		Стратегический анализ областей выполнения ре- и прогнозирования результатов проектов	Жизнеспособность, конкурентоспособность, структура жизненного цикла проекта, прогнозная продолжительность проекта, прогнозная стоимость работ, потребность в инвестициях, индекс необходимой эффективности
2.	Отбор проектов	Критерии отбора проектов	Входные параметры (предварительно установленные требования). Ранжирование проектов по величине суммы произведений выбранных критериев на присвоенные им весовые коэффициенты. Аналитический иерархический процесс (анализ подкритериев, аналогичный ранжированию проектов). Период окупаемости (срок возврата средств, инвестированных в проект). Чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма прибыли (IRR), чистый денежный поток (NCF), совокупный денежный поток (CCF) (при осуществлении проекта, программы, портфеля)
Бизнес-процесс 2. Управление планированием проекта			
3.	Планирование содержания проекта	SWOT-анализ проекта	Показатели сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на уровне проекта. Оценки факторов, ограничивающих решения. Оценки рисков

4. Разработка расписания	Диаграмма Ганта	Текущее состояние проекта, состав работ, календарный график продолжительности запланированных работ и их выполнение, ритмичность работ
	Диаграмма контрольных событий	Структура, продолжительность и периодичность работ
	Сетевая диаграмма	Сроки разработки и реализации проекта, ранние и поздние моменты начала и окончания работ, их последовательность, продолжительность и трудоемкость. Длительность критического пути, полные, частные и независимые резервы времени. Коэффициенты напряженности работы. Списки критических работ, отклонения от критического пути, средняя продолжительность работы, оптимизация работ по ресурсам. Коридоры в разрезе комплексов работ и исполнителей работ. Источники привлечения и объемы ресурсов
5. Планирование стоимости	Иерархическое расписание (декомпозиция работ)	Число уровней декомпозиции, структура и пакеты работ, их продолжительность, стоимость и качество, иерархическая структура результатов и продукции проекта
	Базовый план по стоимости ³	Структуры расходов и доходов, их количественные оценки, бюджет проекта, перенесенная и вновь созданная стоимости ресурсов, график денежных потоков
	План действий	Допустимые нормы отклонений от заданных параметров качества
6. Планирование качества	Диаграмма «Дом качества»	Структура продукции, структура потребностей: надежность, экологичность, безопасность, экономичность, эстетичность и др. требования к ее качеству
	План реагирования на риски ⁴	Вероятность и сила влияния рисков на стоимость, продолжительность, содержание и качество проекта; вероятность риска, последствия риска
7. Планирование риска		

¹ Управление проектами. Основы проектного управления: Учебник / под ред. М. Л. Разу. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2011. С. 573—612.

² Компас проекта — графическое изображение системных связей проекта с прошлым (предпосылки для операций), будущим (страгегия), внешней и внутренней средой.

³ Для расчетов применяют методы карты планирования стоимости, оценки по аналогии, параметрической оценки, оценки снизу вверх, освоенного объема, фиксированной формулы, взвешенных вес, процента выполнения, пропорциональных работ, уровня усилий.

⁴ Для оценки рисков используют методы анализа Монте-Карло, формализованных сценариев, экспертной оценки, дерева решений.

№	Основные задачи управления проектом	Основные методические инструменты	Основные экономические показатели
8.	Формирование команды	<p data-bbox="136 925 197 1205">Четырехстадийная модель</p> <p data-bbox="197 925 291 1205">Матрица ответственности</p> <p data-bbox="291 925 449 1205">Реестр навыков</p> <p data-bbox="332 925 449 1205">Матрица мотивации</p>	<p data-bbox="136 44 197 925">Трудоемкость выполнения работ, численность команды проекта</p> <p data-bbox="197 44 291 925">Распределение ответственности, степень участия ответственных лиц в работе, структура разбиения работ по организационной структуре, коэффициент вознаграждения за степень ответственности</p> <p data-bbox="291 44 332 925">Требования к компетентности, оценка соответствия им</p> <p data-bbox="332 44 449 925">Доходный (затратный) вклад в достижение целей проекта, расчетная и сравнительная трудоемкости работ, стоимостная оценка деятельности структурного подразделения (лица), уровень его трудовой загрузки, полезность и себестоимость структурных подразделений (участников) проекта</p>
Бизнес-процесс 3. Организация проекта и контроль за его выполнением			
9.	Управление стоимостью	Анализ выполненной стоимости	Сопоставление плановых и освоенных объемов работ, фактические затраты, отклонения по затратам и по расписанию, индексы выполнения расписания и бюджета
10.	Управление качеством	Анализ контрольных событий	Плановое и фактическое исполнение стоимости для контрольных событий
		План повышения качества	Частота возникновения дефекта, вероятность обнаружения дефекта, риск потребителя, тяжесть последствий для потребителя, затраты на корректирующие мероприятия, затраты на превентивные действия, снижение влияния дефекта, добавленная ценность, затраты на добавленную ценность, эффект от инициатив в области качества
		Диаграмма Парето ¹	Фактические отклонения от заданных параметров по ресурсам, промежуточной и конечной продукции с указанием причин и последствий
		Контрольные диаграммы ²	Соответствие качества работ заданным проектным решениям. Соответствие результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям

11.	Отчетность о ходе исполнения	Сводный отчет о ходе исполнения	Сопоставление планового и использованного времени; индекс необходимой эффективности; прогнозные затраты для завершения проекта; пересмотренный оставшийся объем работ по проекту; пересмотренный прогнозный бюджет проекта; критический коэффициент
Бизнес-процесс 4. Анализ и регулирование проекта			
12.	Анализ работ проекта	Система регулярных и внеочередных отчетов по проекту	Своевременность поставок ресурсов, отклонения по ценам на ресурсы, объемы запроцентованных и незапроцентованных работ, внеплановые работы, отклонения по затратам, экономия (перерасход), компенсации, объем научно-технического задела, удорожание (удешевление) проекта, техническое совершенство, уровень прогрессивности, выполнение требований к качеству проектируемого объекта, уровень брака, объем переделок, потери из-за нарушений технологии
Бизнес-процесс 5. Управление завершением проекта			
13.	Передача заказчику результатов проекта	Проверка соответствия проектным требованиям	Объемы освоенных работ, фактические затраты, себестоимость и стоимость проекта, отклонение при завершении проекта, фактическая экономическая эффективность
		Ведомости сверки выполнения и расчетов	Процент за кредит, задержки платежей, длительность расчетного периода
14.	Сбор и обобщение опыта	Послепроектный анализ	Рамочные параметры, общественная полезность, социальная эффективность, отрицательные экстерналии и размеры их компенсаций

¹ Диаграмма Парето — гистограмма, отображающая частоту возникновения проблем или причин упорядоченных по убыванию.

² Контрольные диаграммы — графическое отображение отклонений контрольных параметров процесса на шкале времени.

Табл. 13.3. Комплекс показателей эффективности бизнес-проекта

№	Показатели и методы их расчета	Сущность показателей
1.	Отклонение по расписанию, % (schedule variance — SV): $SV = EV - PV$, (1) где EV — доля объема выполненных работ в сметной стоимости (earned value); PV — доля объема работ, запланированных в анализируемом периоде, в сметной стоимости (planned value)	Характеризует выполнение, опережение или срыв графика проектных работ
2.	Индекс выполнения расписания (schedule performance index — SPI): $SPI = EV/PV$, (2)	Характеризует эффективность выполнения работ по срокам, т. е. экономичность использования ресурса времени
3.	Прогнозная продолжительность проекта (time estimate at completion — EAC_t): $EAC_t = (BAC_t/SPI) : (BAC_t/N_t)$ (3), где BAC_t — бюджет фонда времени на выполнение проекта (Budget at Completion), %; N_t — количество периодов реализации проекта, месяцев, дней	Характеризует вероятную продолжительность проекта с учетом экономичности использования ресурса времени
4.	Отклонение по затратам, руб. (cost variance — CV): $CV = EV - AC$ (4), где AC — фактические затраты (Actual Cost)	Характеризует соблюдение сметной дисциплины
5.	Индекс выполнения бюджета (cost performance Index — CPI): $CPI = EV/AC$ (5)	Характеризует эффективность выполнения проекта по затратам, т. е. экономичность использования ресурсов
6.	Индекс необходимой эффективности (To-Completion Performance Index — TCPI): $TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$ (6)	характеризует уровень эффективности выполнения неосвоенной части работ, необходимый для успешного завершения проекта
7.	Прогнозная стоимость проекта (estimate at completion — EAC): $EAC = BAC/CPI$ (7)	характеризует ожидаемый уровень затрат на проект
8.	Отклонение при завершении (variance at completion — VAC): $VAC = BAC - EAC$ (8)	характеризует ожидаемый прирост затрат на проект

$$SV = EV - PV = 35 - 43 = -8 \%$$

В результате прогнозная продолжительность бизнес-проекта составит 18,5 месяцев вместо запланированных 15 мес.:

$$EAC_t = (BAC_t / SPI) : (BAC_t / N_t) = (100 / 0,81) : (100 / 15) = 18,5 \text{ мес.}$$

2. По затратам бизнес-проект выполнен с эффективностью 88 %:

$$CPI = EV / AC = 35 : 40 = 0,88.$$

Это означает, что 88 копеек с каждого рубля, затраченного на бизнес-проект, реально обеспечивают полученные в ходе его результаты. Перерасход сметных затрат допущен в размере 5 %:

$$CV = EV - AC = 35 - 40 = -5 \%$$

3. Для успешного завершения бизнес-проекта неосвоенную часть работ необходимо выполнить с уровнем эффективности 108 %:

$$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC) = (100 - 35) / (100 - 40) = 1,08.$$

4. Ввиду допущенного перерасхода затрат прогнозная сметная стоимость бизнес-проекта увеличится на 13,6 %:

$$EAC = BAC / CPI = 100 : 0,88 = 113,6 \%$$

$$VAC = BAC - EAC = 100 - 113,6 = -13,6 \%$$

Сочетания значений данных показателей указывают на экономичность использования времени и затрат, отведенных на осуществление бизнес-проекта, т. е. на его эффективность (табл. 13.4).

Табл. 13.4. Компас эффективности бизнес-проекта

Показатели исследования		SV и SPI		
		SV > 0 SPI > 1	SV = 0 SPI = 1	SV < 0 SPI < 1
CV и CPI	CV > 0 CPI > 1	Опережение графика. Экономия затрат	Соблюдение графика. Экономия затрат	Нарушение графика. Экономия затрат
	CV = 0 CPI = 1	Опережение графика. Исполнение сметы	Соблюдение графика. Исполнение сметы	Нарушение графика. Исполнение сметы
	CV < 0 CPI < 1	Опережение графика. Перерасход затрат	Соблюдение графика. Перерасход затрат	Нарушение графика. Перерасход затрат

13.3. Методы учета риска при оценке эффективности бизнес-проекта

Бизнес-проект — это, в первую очередь, попытка уменьшить неопределенность воплощения оригинального замысла. Поэтому особое внимание уделяется оценке степени влияния риска на успешность достижения целей бизнес-проекта. Под *риском* понимается потенциальная возможность наступления события, являющегося причиной воздействия на проект, приводящего к отклонениям от ранее поставленных целей, принятых решений¹. Степень возможности наступления такого события оценивается с помощью показателей *вероятности* и *последствия* (степени воздействия) *риска* для проекта (risk impact), которые могут определяться с помощью матричного метода (табл. 13.5 и 13.6).

Матрица последствий влияния риска используется для построения матрицы оценки вероятности и последствий риска (probability and impact matrix) по каждой цели проекта (табл. 13.6).

Характерной особенностью риска является неопределенность информации, необходимой для разработки и реализации бизнес-проекта. Методы учета неопределенности при расчете чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта предложены в Методических рекомендациях.² Выбор метода зависит от способа оценки неопределенности. Различают: вероятностную, интервальную и факторную неопределенность.

Эффективность бизнес-проекта с учетом вероятностной неопределенности, когда известна вероятность получения эффекта в каждый год освоения инвестиций, определяется по формуле.

$$\text{ЭФ}_{\text{обм}} = \sum_{t=0}^T \frac{(D_t - Z_t) \cdot (1 - p)^t}{(1 + E)^t},$$

где D_t — доход, полученный в результате реализации бизнес-проекта в t -м году;

Z_t — затраты на реализацию бизнес-проекта в t -м году;

¹ Управление проектами. Основы проектного управления. Учебник. С. 48.

² Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. Утв. приказом Министерства экономики, Министерства финансов и Государственным комитетом РФ по строительству, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.99. М.: Экономика, 2000. 421 с.

Табл. 13.5. Матрица последствий влияния рисков на цели бизнес-проекта¹

Цель проекта	Очень слабое воздействие 0,05	Слабое воздействие (0,10)	Среднее воздействие (0,20)	Сильное воздействие (0,40)	Очень сильное воздействие (0,80)
Стоимость	Несущественное увеличение бюджета	Увеличение бюджета			
		до 10 %	на 10—20 %	на 20—40 %	более чем на 40 %
Продолжительность	Несущественное увеличение продолжительности проекта	Нарушение календарного плана			
		не более чем на 5 %	на 5—10 %	на 10—20 %	более чем на 20 %
Содержание	Несущественное изменение содержания	Затронуты небольшие области содержания	Затронуты существенные области содержания	Изменение содержания на грани приемлемости для заказчика	Результат проекта полностью не приемлем
Качество	Несущественное снижение качества	Ощутимое снижение качества	Снижение качества требует согласования с заказчиком	Снижение качества неприемлемо для заказчика	Результат проекта полностью бесполезен

Табл. 13.6. Матрица оценки вероятности и последствий для стоимости бизнес-проекта²

р	Общая оценка риска = вероятность × воздействие ($R = p \times v$)							
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72			
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56			
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40			
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24			
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08			
v	0,05	0,01	0,20	0,40	0,80			

— зона низкого риска,

■ — зона среднего риска,

■ — зона высокого риска.

¹ Там же. С. 725.

² Управление проектами. Основы проектного управления. С. 726.

$(1 - p)^t$ — вероятность получения эффекта;

E — норма дисконта.

В том случае, когда вероятность получения эффекта от реализации бизнес-проекта неизвестна, эффективность определяется с учетом интервальной неопределенности. Расчет ведется по критерию Гурвица путем суммирования долей максимального и минимального значений чистых дисконтированных доходов, определенных по оптимистичному и пессимистичному сценариям реализации бизнес-проекта. Доли оцениваются с помощью коэффициента «оптимизма-пессимизма».

$$\mathcal{E}\Phi_{\text{общ}} = \lambda \cdot \max \left\{ \sum_{t=0}^T \frac{D_t - Z_t}{(1 + E)^t} \right\} + (1 - \lambda) \cdot \min \left\{ \sum_{t=0}^T \frac{D_t - Z_t}{(1 + E)^t} \right\},$$

где λ — коэффициент «оптимизма-пессимизма», нормативное значение которого рекомендуется принимать равным 0,3.

Возникают ситуации, когда точная информация о вероятности получения эффекта от реализации бизнес-проекта отсутствует, но известны ограничения, определяющие область допустимых значений вероятности в зависимости от влияния факторов эффективности реализации бизнес-проекта. Тогда эффективность определяется с учетом факторных ограничений вероятности по формуле

$$\mathcal{E}\Phi_{\text{общ}} = \lambda \cdot \max_{p_1, p_2, \dots, p_n} \left\{ \sum_k \sum_{t=0}^T \frac{D_{tk} - Z_{tk}}{(1 + E)^t} \cdot p_{tk} \right\} + (1 - \lambda) \cdot \min_{p_1, p_2, \dots, p_n} \left\{ \sum_k \sum_{t=0}^T \frac{D_{tk} - Z_{tk}}{(1 + E)^t} \cdot p_{tk} \right\},$$

где D_{tk} — доход, полученный в результате реализации бизнес-проекта в t -м году в условиях влияния k -го фактора;

Z_{tk} — затраты на реализацию бизнес-проекта в t -м году, произведенные в условиях влияния k -го фактора;

p_{tk} — вероятность получения эффекта от реализации бизнес-проекта в t -м году в условиях влияния k -го фактора.

Другой способ оценивания эффективности бизнес-проекта с учетом риска предложен в теории игр. В расчетную формулу эффективности вводятся рамочные параметры, уточняющие оптимальное решение. Значения этих параметров задаются матричным методом в зависимости от влияния внешней среды (S_j) и стратегии поведения лица, принимающего решение (C_i). Окончательная оценка оптимизируемого показателя проводится по критерию выбора с учетом природной неопределенности, которая возникает независимо от лица, принимающего решение.

Табл. 13.7.Общий вид платежной матрицы¹

Стратегия	Состояние внешней среды			
	S_1	S_2	S_j	S_n
C_1	a_{11}	a_{12}	a_{1j}	a_{1n}
C_2	a_{21}	a_{22}	a_{2j}	a_{2n}
C_i	a_{i1}	a_{i2}	a_{ij}	a_{in}
C_m	a_{m1}	a_{m2}	a_{mj}	a_{mn}

Табл. 13.8. Критерии выбора с учетом природной неопределенности

Название	Формула	Пояснения символов
Критерий Вальда	$y = \max_i \min_j a_{ij}$	a_{ij} — оценка эффективности по C_i -му варианту в условиях S_j
Критерий абсолютного оптимизма	$y = \max_i \max_j a_{ij}$	
Критерий Севиджа	$y = \max_i \min_j r_{ij},$ где $r_{ij} = \max_i a_{ij} - a_{ij}$	r_{ij} — показатель сожаления, рассчитанный как разность между максимальной и ожидаемой оценками
Критерий Гурвица	$y = \max_i \left[\alpha \max_j a_{ij} + (1 - \alpha) \min_j a_{ij} \right]$	α — коэффициент оптимизма; $1 - \alpha$ — коэффициент пессимизма
Критерий Байеса- Лапласа	$y = \max_i \sum_{j=1}^n P_j a_{ij}$	P_j — вероятность состояния внешней среды

¹ Управление проектами. Основы проектного управления. С. 736.

Суть данного способа состоит в том, чтобы составить матрицу множества альтернативных значений оптимизируемого показателя для различных условий природной неопределенности (табл. 13.7) и в данном множестве по определенному критерию выбора найти удовлетворительное значение, наиболее реальное для сложившихся условий неопределенности (состояния внешней среды).

В качестве критериев выбора используют критерии Вальда, Севиджа, Гурвица, Байеса-Лапласа (табл. 13.8).

Краткие выводы

1. Эффективное управление бизнес-проектом предполагает решение сложного комплекса задач по системному определению целей, распределению ресурсов, оптимизации времени, объективной оценке условий и возможностей внешней и внутренней среды и т. д. Экономические показатели служат незаменимыми инструментами решения этих задач. Активно предпринимаются попытки регламентирования характеристик бизнес-проектов. Все большее распространение получает стандартизация управления проектами на международном, национальном и корпоративном уровнях. В России наибольшее распространение получили Евразийский стандарт управления проектами и Национальные требования компетентности, в которых наряду с моделями проектного менеджмента, рекомендованы методы, инструменты и показатели управления процессами проекта.

2. В стандартах по управлению проектами комплексы экономических показателей согласованы с организационными характеристиками и систематизированы по бизнес-процессам и задачам проекта. Так, в ЕСУП предложен системный комплекс методических инструментов получения необходимых экономических показателей бизнес-проекта, характеризующих успешность его выполнения и завершения. Важнейшими экономическими показателями являются отклонения по расписанию и по затратам, отклонение при завершении; индексы выполнений расписания и бюджета, необходимой эффективности; прогнозные продолжительность и стоимость проекта, экономичность использования времени и затрат и др.

3. При разработке бизнес-проекта особое внимание уделяется оценке степени влияния рисков событий. Возможность наступления таких событий оценивается по показателям вероятности и последствий рисков для бизнес-проекта, значения которых определяются с помощью матричной шкалы. Общая оценка риска учитывается при расчете чистого

дисконтированного дохода бизнес-проекта. В зависимости от вида неопределенности, обусловленной риском, могут применяться три разных метода оценивания NPV: для вероятностной, интервальной и факторной неопределенности. Кроме того, для учета рисков применяют методы теории игр, предлагающие способ оптимизации решений по критериям выбора с учетом природной неопределенности.

Вопросы для самоконтроля

1. Как международные и национальные стандарты регламентируют управление проектами? Какие стандарты действуют в России?
2. Какие основные экономические показатели применяются для разработки и контроля выполнения бизнес-проекта? Каковы инструменты и методы их расчета?
3. Каково практическое и методическое применение в бизнес-проекте методов усилий и освоенного объема?
4. Каково практическое применение компаса эффективности бизнес-проекта?
5. Как учитывается риск при оценке эффективности бизнес-проекта?
6. Как оценивается степень риска с помощью матричного метода?

ГЛАВА 14.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

В настоящее время в распоряжении менеджеров предприятий имеются инструментальные средства для анализа деятельности организации, состояния рынка, предпочтений потребителей, а также для информационного сопровождения поисковых НИР, прикладных НИОКР, разработки технологий, маркетинговых исследований, оценки эффективности от внедрения бизнес-планирования в производство и реализацию продукции.

Каждое предприятие при этом стремится решать все необходимые задачи управления: обеспечить надежное планирование и бюджетирование, контроль и учет ресурсов финансовых, материальных, кадровых и т. п., управлять поставками, координировать планы выпуска продукции с поставщиками и смежниками. На путь бизнес-планирования в настоящее время переходит большинство средних и мелких предприятий и организаций, в том числе и профессионально занимающихся научно-исследовательской и проектно-конструкторской работой, которые в стратегическом планировании ориентируются на развитие бизнеса для завоевания новых и закрепления своих позиций на рынках сбыта продукции, снижения рисков в финансовой деятельности, тем самым стремясь увеличить прибыль и капитализацию предприятия.

Некоторые проблемы организации деятельности предприятий, такие как прогнозирование и планирование бизнес-задач, обоснование потребности и выбора наиболее приемлемого их варианта для последующей разработки и принятия решений по реализации, контролю и оценке результатов, могут решаться оправдавшими себя в практике менеджмента инструментальными средствами системы

Decision. Для выбора оптимальных решений эти средства базируются на эволюционно-ситуационной теории и удачно дополняют рассмотренные информационно-технологические средства автоматизации работы менеджера.

14.1. Состав и структура информационных ресурсов в бизнес-планировании

Успешное ведение бизнеса невозможно без непрерывного контроля за рыночной средой. Но для этого менеджеры компании должны постоянно получать информацию и управлять ею. Покупка или получение научно-исследовательских отчетов о работе рынка может быть предельно дорогостоящим делом. Для сокращения издержек, а во многих случаях и бесплатно, многое из той же самой информации может быть получено из интернета.

Информационный поиск в интернете обеспечивают программные продукты крупнейших в мире фирм-производителей.

- Программные продукты фирм *Netscape* и *Microsoft*, в том числе электронная почта (*Microsoft Outlook*); *Internet Explorer* — проводник по сети интернет (средство просмотра *www*); *Microsoft Internet Information Server* — web-сервер, интегрированный в *Windows NT Server*, поддерживающий серверы FTP, HTTP, *Gopher* и др.
- *Gopher* — запросно-поисковая система, обеспечивающая доступ к иерархическим информационным хранилищам в сети интернет через гоферовский сервер посредством прямого протокола.
- *Archie* — специальная служба интернета для поиска файлов на FTP-серверах.
- *WAIS* (*Wide Area Information Server*) — система быстрого текстового поиска информации в 400 базах данных, рассредоточенных в интернете.
- *Veronica* (*Very Easy Rodent — Oriented Net-wide Index to Computerized Archives*) — общесетевой указатель компьютеризованных архивов, база наименований почти всех пунктов меню на тысячах *Gopher*-серверов.

Некоторые электронные информационные агентства поиска источников инноваций:

Росстат (Федеральная служба государственной статистики, <http://www.gks.ru>) — объективная и полная статистическая информация.

Росбизнесконсалтинг (<http://www.rbc.ru>) — самый посещаемый информационный ресурс Рунета. Объединяет в себе функции информационного и делового портала.

РИА Новости (<http://www.rian.ru>).

Сервер Лента.Ру, издание Rambler Media Group (<http://www.lenta.ru>).

Российская информационная сеть (<http://www.rin.ru>).

Есть еще такие электронные СМИ, как «*Наука и технологии России*» (<http://www.strf.ru/>), «*Российские нанотехнологии*» (<http://nanoru.ru/>), «*Российский электронный наножурнал*» (<http://nanorfu.ru/>), «*Живые системы*». *Научный электронный журнал* (<http://bioif.ru/>).

Самым надежным и оперативным источником информации по выбору приоритетных направлений исследований и разработок, а также по поиску инвестора является интернет.

1. *Портал НИАЦ МИИРИС (Национальный информационно-аналитический центр по мониторингу инновационной инфраструктуры научно-технической деятельности и региональных инновационных систем)* (<http://www.miiiris.ru>).

2. Имеются общие базы данных и программно-технические средства с Информационно-справочным порталом «*Наука и инновации в регионах России*» (<http://regions.extech.ru>).

3. *Федеральное агентство по науке и инновациям* (<http://fasi.gov.ru>).

4. *Министерство образования и науки Российской Федерации* (<http://mon.gov.ru/work/nti/dok>).

5. *Справочно-информационный портал «Государственные услуги»* является единой точкой доступа граждан и организаций к информации о государственных услугах, предоставляемых органами исполнительной власти Российской Федерации, а также о возможности получения этих услуг (<http://www.gosuslugi.ru/ru>).

Инновационный проект может получить финансовую поддержку государства в виде *бюджетных ассигнований* [проекты на конкурс предоставляются в *Министерство экономики РФ* (<http://www.economy.gov.ru>) и должны содержать бизнес-план и заключения государственной экологической экспертизы (<http://www.gosnadzor.ru>), государственной вневедомственной или независимой экспертизы], а также в виде *гранта*.

Целевые бюджетные фонды:

1. *Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ)* (www.rffr.ru).

2. *Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ)* (www.rfh.ru).

3. *Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере* (более известный под названием «Фонд Бортника», www.fasie.ru).

На сайте www.epo.org/pi-tour представлен электронный базовый курс по патентам и патентному поиску в виде онлайн-тура ЕПВ «Патентная информация». 15 коротких уроков в режиме онлайн разъясняют основы патентного дела и основные принципы патентной документации, а также демонстрируют, как можно использовать патентную информацию на практике с технической, правовой и экономической точек зрения (на англ. языке).

Ниже приведены наиболее востребованные базы данных патентов.

А. Российские базы данных

В настоящее время наиболее эффективным и бесплатным способом проведения патентных исследований в России является просмотр патентов и изобретений в банке данных Федерального института промышленной собственности (РОСПАТЕНТ, <http://www.fips.ru>).

Всероссийский институт научной и технической информации (ВИНИТИ) предлагает платный доступ к базам данных (на основе реферативных журналов), содержащим патентную и научно-техническую информацию. Поиск возможен по библиографическим данным документов и рефератам (<http://www.viniti.msk.su>).

Международный центр научной и технической информации (МЦНТИ) предлагает бесплатный доступ к нескольким базам данных (<http://www.icsti.su>).

Всероссийский научно-технический информационный центр (ВНТИЦ) предлагает бесплатный доступ к ряду БД. В том числе к политематической БД реферативной информации о научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах, и БД реферативной информации о кандидатских и докторских диссертациях по всем отраслям знаний, защищенных в России (<http://www.vntic.org.ru>).

Государственная публичная научно-техническая библиотека (ГПНТБ) предлагает бесплатный доступ к БД авторефератов диссертаций, алгоритмов и программ, электронным каталогам; ката-

логу ГПНТБ России, Российскому сводному каталогу по научно-технической литературе (<http://www.gpntb.ru>).

Б. Базы данных патентных ведомств мира

Соединенные Штаты Америки предлагают доступ к полнотекстовой БД патентов с 1976 г., реферативной БД патентов с 1976 г. и БД товарных знаков. Возможен поиск по библиографическим данным и тексту документа, а также просмотр факсимильных копий страниц, найденных документов в графическом формате (<http://www.uspto.gov/sitesearch.jsp>).

Через сайт Европейской патентной организации можно провести поиск патентных документов: Европейской патентной организации (ЕРО), Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO), Японии, Австрии, Бельгии, Кипра, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Греции, Ирландии, Италии, Лихтенштейна, Люксембурга, Монако, Нидерландов, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии, Великобритании (<http://www.espacenet.com/access/index.en>).

Через сайт Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) можно осуществить поиск патентных документов Японии, Канады, США, Европейской патентной организации (ЕРО), Франции, Индии, Китая, стран Латинской Америки и заявок РСТ. Также доступны базы данных по международным товарным знакам, промышленным образцам и базы данных патентно-ассоциируемой литературы (JOPAL, <http://www.wipo.int/ipdl/en/search/pct/search-adv.jsp>).

В. Коммерческие информационно-поисковые системы

Delphion обеспечивает бесплатный доступ к базам данных, содержащим документы США. Заказ и пересылка копий патентных документов за плату (<http://www.delphion.com/home>).

Коммерческая информационно-поисковая система Questel-orbit предлагает доступ к 37 патентным базам данных, 19 БД по товарным знакам и 25 научно-техническим БД (<http://www.questel.orbit.com>).

Фирма Derwent является мировым лидером в производстве патентных и научно-технических БД. База данных WPI (World Patent index) содержит документы по фармацевтике с 1963 г., сельскому хозяйству и ветеринарии с 1965 г., пестицидам и пластмассам с 1966 г., химии с 1970 г. и по всем остальным отраслям с 1974 г. В базах данных представлены патенты и заявки 40 стран мира (<http://www.derwent.com>).

Коммерческая информационно-поисковая система STN International (The Scientific & Technical information Network) предоставляет доступ к более чем 200 патентным и научно-техническим базам данных (<http://www.fiz-karlsruhe.de/home.htm>).

Chemical Abstracts Service (CAS) является мировым лидером в производстве химических БД. Базы данных Chemical Abstracts (CA) & Registry содержат 15 млн документов и более 22 млн химических соединений (<http://www.cas.org/>).

Если патентный поиск по базе данных зарегистрированных объектов результатов не дал, то необходимо проводить поиск до последней поданной заявки, но это значительно дольше и дороже.

Также при поиске широко используются периодические издания «Патенты и лицензии», «Интеллектуальная собственность» и др. Есть платные электронные версии журналов (в формате PDF, <http://patents-and-licences.webzone.ru/> <http://www.superpressa.ru>).

В процессе анализа, планирования, осуществления и контроля эффективности маркетинговых мероприятий менеджерам требуется разнообразная информация.

Г. Информация о компаниях

Галерея ежегодных отчетов о стратегических партнерах (<http://www.reportgallery.com/>). На данном сайте можно ознакомиться с ежегодными отчетами известных фирм Японии, Кореи, Великобритании и ЮАР.

Путеводитель по исследованию компаний (<http://iws.ohiolink.edu/companies/indexcompanyresearch.htm>). Поиск компании возможен, если известна следующая информация: соответствующее полное название компании; адрес штаб-квартиры компании или корпорации; форма собственности компании.

14.2. Информационная технология маркетингового планирования на основе системы Decision

Программный продукт Decision дает возможность применять новые экономико-математические методы при разработке проектов, выполнении исследований и принятии решений в экономике, маркетинге и управлении. Модуль *Equilibrium* инструментальной системы *Decision*, предназначенный для решения *равновесных задач*, позволяет:

- анализировать любые рынки (в частности, рынки товаров, услуг, ценных бумаг любого масштаба и на любых временных промежутках с учетом конкретных особенностей различных отраслей и регионов); анализировать поведение субъектов рынка (юридических и физических лиц);
- рассчитывать нормы и нормативы (нормы расходов, выплат, запасов, процентные ставки с учетом конкретных условий отраслей, регионов и предприятий);
- выполнять разнообразные маркетинговые, экономические, инженерные исследования в интересах предприятий и организаций различных форм собственности, органов регионального и федерального управления.

Рассмотрим методологию разработки плана продаж партии детских велосипедов на основе системы *Decision*.

На фирму поступило предложение о поставке партии из 50 детских велосипедов для детей до 7 лет по цене 1100 руб. за штуку с учетом доставки. Требуется оценить, выгодно ли это предложение.

Данная задача относится к классу задач маркетингового планирования, поскольку для принятия решения необходимо ответить на вопросы: сколько детских велосипедов и по какой цене можно продать при сложившейся конъюнктуре в том секторе рынка, на котором работает фирма?

Следовательно, задача заключается в оценке ожидаемого спроса на товар, предлагаемый поставщиком. Если оценить спрос на детские велосипеды, то нетрудно ответить, выгодна ли предлагаемая коммерческая сделка.

Чтобы разработать математическую модель зависимости плана продаж велосипедов от факторов спроса, необходимо выделить главное и отбросить второстепенное. Наиболее существенными факторами, влияющими на спрос, являются количество покупателей, их доходы, структура потребления и конкуренция. С учетом сказанного, в модель целесообразно включить следующий набор факторов:

- f_1 — количество семей, проживающих в микрорайоне и посещающих магазин;
- f_2 — доля семей, имеющих детей в возрасте до 7 лет (так как велосипеды рассчитаны на этот возраст);
- f_3 — доля семей, имеющих средний и высокий доход (так как велосипеды достаточно дорогие и ориентированы на покупателей этой категории);

- f_4 — средний доход семьи (рассматриваемой категории);
- f_5 — доля дохода, которую семья готова тратить на игрушки;
- f_6 — склонность к покупке (вероятность, что потенциальный покупатель пожелает стать реальным);
- f_7 — доля рынка, занятая конкурентами.

При разработке плана продаж неизбежно возникает риск, который имеет двоякий характер. Какой бы план продаж PL не был установлен, он может оказаться меньше спроса Fa , и в этом случае фирма понесет потери, связанные с затратами на приобретение и хранение нереализованных велосипедов. Это будут *издержки R_1 завышения плана относительно спроса ($PL > Fa$)*. Но этот же самый план продаж может оказаться и меньше спроса ($PL < Fa$), в этом случае возникает упущенная выгода (недополучении прибыли, упущенная доля фирмы на рынке). Упущенная выгода — это *издержки занижения плана относительно спроса R_2* .

Величина R_1 рассчитывается по формуле:

$$R_1 = P_1 \times (PL - Fa),$$

где P_1 — закупочная цена велосипеда и $PL > Fa$.

Величина R_2 рассчитывается по формуле:

$$R_2 = (P_2 - P_1) \times (Fa - PL),$$

где P_2 — розничная цена велосипеда и $PL < Fa$.

В фактической ситуации (по окончании планового периода продажи велосипедов) возникают либо издержки R_1 , либо издержки R_2 . Чтобы учесть возможность появления любой из этих альтернатив в расчетах PL_{opt} используется функция $S(PL, Fa)$, которая любому плану продаж PL и любым реализациям спроса Fa ставит в соответствие величину издержек:

$$S(PL, Fa) = \begin{cases} P_1 \times (PL - Fa), & \text{если } PL > Fa \\ (P_2 - P_1) \times (Fa - PL), & \text{если } PL < Fa \end{cases}.$$

Размер издержек завышения и занижения плана есть количественное выражение тех негативных последствий, которые возникают из-за несовпадения запланированного объема продаж с фактическим.

В оптимальном плане продаж размеры возможных издержек завышения и занижения плана должны быть *минимизированы*. Однако

в момент составления плана не известна не только величина издержек, но и то, какого рода издержки (завышения или занижения плана) будут иметь место по окончании планового периода, т. е. когда станет известен фактический объем продаж. Следовательно, при разработке плана имеется возможность учесть и минимизировать лишь *риск возникновения издержек*, а не конкретную величину самих издержек.

Таким образом, задача оценки и минимизации величины рисков завышения и занижения плана является необходимой составляющей задачи нахождения оптимального плана продаж.

Величина **PL** устанавливается до начала планового периода и остается неизменной на протяжении всего планового периода. В то же время фактический объем продаж **Fa**, а также размеры издержек **R₁** и **R₂** в момент составления плана неизвестны. Они зависят от случайных факторов и, следовательно, являются *случайными величинами*, значения которых можно оценить лишь *вероятностно*.

Таким образом, *риск завышения (занижения) плана* представляет собой *ожидаемые размеры издержек*, возникающих из-за несоответствия плана **PL** с фактом **Fa**.

Так как издержки случайны, их ожидаемые размеры **R₁** и **R₂** можно оценить с помощью показателей математического ожидания **M [R₁]** и **M [R₂]** соответственно.

В системе *Decision* эти показатели рассчитываются методом статистических испытаний. В каждом отдельном испытании автоматически генерируются случайные значения **Fa**, **R₁** или **R₂**.

Исходя из условия, что *риск завышения равен риску занижения*, может быть получена формула, позволяющая рассчитать ожидаемый объем реализации с погрешностью, которая на 1—2 порядка меньше, чем ΔFa :

$$PL = Fa^{\min} + (Fa^{\max} - Fa^{\min}) \cdot \frac{1}{1 + \sqrt{\frac{P_1}{P_2 - P_1}}}.$$

При расчете оптимального значения плана **PL_{опт}** модуль *Equilibrium* указывает на надежность выполнения плана (термин «надежность по занижению»).

Надежность **P** плана **PL_{опт}** — это вероятность того, что план окажется выполненным или перевыполненным на заданном секторе рынка, т. е.

$$P = P(F_a \geq PL).$$

Надежность может быть рассчитана по формуле:

$$P^0 = P(F_a \geq PL) = 1 - \frac{PL - F_a^{\min}}{F_a^{\max} - F_a^{\min}}.$$

Табл. 14.1. Оценочная шкала показателя надежности P (P — вероятность 100 %-го выполнения плана PL_{опт})

Количественная оценка P	0,1—0,3	0,3—0,5	0,5—0,75	0,75—100
Качественная характеристика надежности	низкая	удовлетворительная	достаточная	высокая

Оптимальный план **PL_{опт}** находится (согласно теории равновесных процессов) при выполнении следующего условия:

риск завышения плана = риск занижения плана.

Если увеличить (уменьшить) **PL_{опт}** на **N** велосипедов, то возникает дополнительный риск, называемый *приростом риска*:

1) при (**PL_{опт}** + **N**) возрастает угроза потерь дополнительных денежных средств, вложенных в **N** велосипедов, которые могут оказаться непроданными;

2) при (**PL_{опт}** — **N**) возрастает риск недополучения прибыли, которую обеспечивает реализация **N** велосипедов, если бы они поступили в продажу. Для анализа негативных тенденций при отклонении от плана **PL_{опт}** используется показатель **Z**:

$$Z = \frac{\text{прирост риска завышения плана}}{\text{прирост риска занижения плана}}.$$

Если **Z** > 1, то отклонение от плана **PL_{опт}** в сторону его уменьшения создает меньший прирост риска, чем в сторону увеличения **PL_{опт}**;

Если $Z < 1$, то отклонение от плана $PL_{орт}$ в сторону его увеличения создает меньший прирост риска, чем в сторону уменьшения $PL_{орт}$;

Если $Z \approx 1$, то как увеличение, так и уменьшение $PL_{орт}$ создает примерно одинаковый дополнительный риск.

14.3. Технология разработки плана продаж в среде системы Decision

Этап 1. Загрузка модели ТЕСТ, ввод исходных данных и оценка погрешности факторов.

Цель: Загрузка модели ТЕСТ, ввод в модель начальных значений факторов и показателей и оценка интервала неопределенности (исходной погрешности) факторов.

Диалоговая процедура:

1. Библиотека равновесных моделей \rightarrow ТЕСТ \rightarrow Шаг 2 или Шаг 3.

2. При расчетах по данным демонстрационного примера:

Пример заполнения данных \rightarrow ОК \rightarrow ОК.

3. При расчетах по индивидуальным входным данным:

Библиотека равновесных модулей \rightarrow ТЕСТ \rightarrow в столбец D листа *Варианты* ввести исходные данные \rightarrow ОК \rightarrow ОК.

Результат:

1. Таблица Excel, содержащая в массиве [B5:D23] перечень факторов и показателей модели ТЕСТ, а также их начальные (пробные) значения. Экранная форма введенных данных представлена на рис. 14.1.

2. Значения исходной погрешности факторов, рассчитанные по входным данным, представлены в табл. 14.2.

2		ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ		
3		ФАКТОРЫ И	Размер-	
4	№	ИСХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ность	Значение
5	1	Количество семей, min	Семей	13 000,00
6	2	Количество семей, max	Семей	15 000,00
7	3	С детьми до 7 лет, min	%	20,00
8	4	С детьми до 7 лет, max	%	25,00
9	5	С средним и высоким доходом, min	%	25,00
10	6	С средним и высоким доходом, max	%	35,00
11	7	Доход, min	руб./мес	35 000,00
12	8	Доход, max	руб./мес	50 000,00
13	9	Доля затрат на игрушки, min	%	13,00
14	10	Доля затрат на игрушки, max	%	15,00
15	11	Склонность к покупке, min	доли ед.	0,70
16	12	Склонность к покупке, max	доли ед.	0,90
17	13	Доля конкурентов, min	%	93,00
18	14	Доля конкурентов, max	%	100,00
19	15	Цена конкурентов, min	Руб	2 300,00
20	16	Цена конкурентов, max	Руб	2 500,00
21	17	По договорам	Шт	15,00
22	18	Цена	руб.	2 350,00
23	19	Себестоимость	руб.	1 100,00

Рис 14.1. Экранная форма входных данных модели ТЕСТ

Табл. 14.2. Исходная погрешность факторов

Наименование фактора	Размерность	Величина погрешности в оценке фактора, руб.
Количество семей		2000,0
С детьми до 7 лет	%	5,0
Со средним и высоким доходом	%	10,0
Доход	руб./мес.	15 000,0
Доля затрат на игрушки	%	2,0
Склонность к покупке	доли ед.	0,2
Доля конкурентов	%	7,0
Цена конкурентов	руб.	200,0

Этап 2. Пробный оптимизационный расчет плана

Цель: Провести пробный расчет плана PL_{opt} на основе введенных данных, оценить зависимые от плана показатели прибыли и затрат, а также точность и надежность выполненных расчетов.

Диалоговая процедура:

Расчет → Прямой/Обратный → Прямой расчет → ОК.

Результат: Оптимальный по минимаксному критерию показатель PL_{opt} , его интервальная оценка, качественные характеристики расчетной модели плана, показатели прибыли и затрат. Экранная форма результата оптимизационного расчета представлена на рис.14.2, табличная форма — в табл.14.3.

Табл. 14.3. Результаты пробного расчета плана

Наименование параметра	Обозначение параметра в модуле Equilibrium и его адресация	Размерность параметра	Значение параметра
Рассчитанный оптимальный план продаж PL_{opt}	Оптимум [G4:I4]	Шт.	78,21
Надежность выполнения PL_{opt}	Надежность по занижению [G7:I7]	Доли ед.	0,40
Интервальная оценка PL_{opt}	Интервал неопределенности плана [J15:J25]	Шт.	[72,47;92,58]
Прирост рисков при отклонении плана от PL_{opt}	Завышение/Занижение [G5:I5]	Доли ед.	1,06
Ожидаемая прибыль при выполнении PL_{opt}	Прибыль [G16:I16]	Руб.	97 768
Ожидаемые затраты на закупку партии велосипедов	Затраты [G17:I17]	Руб.	86 036

РЕЗУЛЬТАТ ОПТИМИЗАЦИОННОГО РАСЧЕТА			Количество:
ПЛАН	Размерность	Значение	Факторов
Оптимум	Шт	78,21	8,00
Завышение/Занижение	Доли ед.	1,06	Показателей
Надежность по завышению	Доли ед.	0,52	3,00
Надежность по занижению	Доли ед.	0,40	Расчетных
НОРМАТИВ			показателей
Оптимум	Шт	78,21	2,00
Завышение/Занижение	Доли ед.	1,06	Знаков при
Надежность по завышению	Доли ед.	0,52	расчете
Надежность по занижению	Доли ед.	0,40	плана и
			норматива
Расчетные показатели			2,00
Название	Размерн.		
Прибыль	руб.	97 768,55	ИНТЕРВАЛ
Затраты	руб.	86 036,32	НЕОПРЕ-
<>	<>	<>	ДЕПЕН-
<>	<>	<>	НОСТИ:
<>	<>	<>	ПЛАН
<>	<>	<>	от:
<>	<>	<>	72,47
<>	<>	<>	до:
<>	<>	<>	92,58
<>	<>	<>	

Рис.14.2. Результаты пробного расчета плана

Выводы:

1. Рассчитанный оптимальный план продажи велосипедов PL_{opt} составляет 78 шт. (с учетом округления). Случайные колебания значения плана лежат в интервале от 72 до 93 шт.

2. Надежность плана (вероятность 100 %-ного выполнения) составляет $P=0,40$. Согласно шкале надежности ее можно считать удовлетворительной.

3. Затраты на закупку партии в 78 шт. велосипедов составляют 86036 руб., ожидаемая прибыль — 97768 руб.

4. Поскольку $PL_{opt}=78$ шт. больше предложенной партии в 50 шт. велосипедов, закупку партии велосипедов следует считать выгодной. Даже нижняя граница интервала неопределенности (72 велосипеда) подтверждает выгоду закупки.

5. Погрешность в оценке PL_{opt} составляет 21 велосипед ($93 - 72$) или в процентном выражении $\approx 27\%$ ($21/78 \times 100$). Так как фактическая погрешность расчетов (точность результата) значительно пре-

вышает приемлемую 5 %-ную погрешность, интервал неопределенности плана желательно сузить.

6. Показатель прироста рисков $Z = 1,06 \approx 1$ указывает на то, что как увеличение, так и уменьшение плана в окрестности $PL_{opt} = 78$ шт. создает примерно одинаковый дополнительный риск.

Этап 3. Исследование оптимизационной модели расчета плана

Цель: Получить информацию о значениях параметров модели, определяющих точность и достоверность оценки PL_{opt} , а также установить меру влияния на план продаж каждого фактора и исходных показателей.

Граничные значения параметров демонстрационного примера в процедуре «Исследование» приведены в табл. 14.4.

Табл. 14.4. Граничные значения параметров демонстрационного примера в процедуре «Исследование»

Наименование параметра	Размерность	min	max
Количество семей		3250	26 250
С детьми до 7 лет	%	5	43,75
Со средним и высоким доходом	%	6,25	61,25
Доход	руб./мес.	8750	87 500
Доля затрат на игрушки	%	3,25	26,25
Склонность к покупке	доли ед.	0,175	1
Доля конкурентов	%	23,25	100
Цена конкурентов	руб.	575	4375
Цена	руб.	-	4112,5
Себестоимость	руб.	-	1925

Степень влияния фактора (показателя) показателя на PL_{opt} для наглядности выделяется цветом. Соответствие между цветовой гаммой и степенью влияния показано на рис.14.3.

	Пренебрежимо малое влияние
	Слабое влияние
	Умеренное влияние
	Сильное влияние
	Определяющее влияние

Рис. 14.3. Соответствие цветовой гаммы и степени влияния параметров

Диалоговая процедура:

Расчет → Исследование →

Диалоговое окно Допустимая погрешность → ОК → ... →

Диалоговое окно Цена конкурентов, max → ОК →

Окно-сообщение «Верхние границы показателей» → ОК.

Результат: Экранная форма результата представлена на рис. 14.4, табличная форма — в табл. 14.5.

Табл. 14.5. Результаты процедуры «Исследование»

Наименование параметра	Обозначение параметра в модуле Equilibrium	Размерность параметра	Значение параметра
Рассчитанный оптимальный план продаж PL_{opt}	Оптимум	Шт.	79,46
Надежность выполнения PL_{opt}	Надежность по занижению	Доли ед.	0,36
Прирост рисков при отклонении плана от PL_{opt}	Завышение/Занижение	Доли ед.	1,15
Ожидаемая прибыль при выполнении PL_{opt}	Прибыль	Руб.	99 320,17
Ожидаемые затраты на закупку партии велосипедов	Затраты	Руб.	87 401,75
Наиболее значимые параметры			
Доля конкурентов, минимальное значение	Доля конкурентов, min	%	12,02
Розничная цена велосипеда	цена	%	0,74
Минимальный доход семей	Доход, mix	%	0,66

Библиотека равновесных моделей Расчет Сервис База данных ?				
E1				
1	ФОРМА 1: Прямой расчет			
2	ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ			ИССЛЕДОВАНИЕ
3	ФАКТОРЫ И			Степень влияния, %/%
4	№	ИСХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Единица	Значение
5	1	Количество семей, min	Сем	13 000,00
6	2	Количество семей, max	Сем	15 000,00
7	3	С детьми до 7 лет, min	%	20,00
8	4	С детьми до 7 лет, max	%	25,00
9	5	С средним и высоким доходом, min	%	25,00
10	6	С средним и высоким доходом, max	%	35,00
11	7	Доход, min	руб/	35 000,00
12	8	Доход, max	руб/	50 000,00
13	9	Доля затрат на игрушки, min	%	13,00
14	10	Доля затрат на игрушки, max	%	15,00
15	11	Склонность к покупке, min	доли	0,70
16	12	Склонность к покупке, max	доли	0,90
17	13	Доля конкурентов, min	%	94,00
18	14	Доля конкурентов, max	%	99,00
19	15	Цена конкурентов, min	Руб	2 300,00
20	16	Цена конкурентов, max	Руб	2 500,00

Рис.14.4.Результаты процедуры «Исследование»

В экранной форме в столбце Е указаны коэффициенты эластичности, характеризующие степень влияния факторов и показателей на PL_{opt} .

В табл.14.5 последние три строки отвечают трем максимальным коэффициентам эластичности (в порядке убывания).

Выводы:

1. План $PL_{opt}=79$ найден с вероятностью 0,95 и имеет интервал неопределенности не более чем $(PL - PL \times 0,1; PL + PL \times 0,1) = (79,46 - 79,46 \times 0,1; 79,46 + 79,46 \times 0,1) = (71,5; 87,3)$ шт., т. е. погрешность расчета PL_{opt} не превышает 15 велосипедов.

2. План продаж $PL_{opt} = 79$ шт. незначительно изменился по сравнению с предыдущим расчетом $PL_{opt} = 78$ шт., хотя оба плана рассчитаны для одних и тех же исходных данных. Колебания значений PL_{opt} , наблюдаемые при повторных расчетах плана, объясняются тем, что план рассчитывается с использованием случайных значений факторов, генерируемых датчиком случайных чисел (колебания плана наблюдаются в пределах его погрешности).

TEST				0,00
РЕЗУЛЬТАТ ОПТИМИЗАЦИОННОГО РАСЧЕТА				
ПЛАН		Размерность	Значение	Количество
Оптимум		Шт	79,46	Факторов
Завышение/Занижение		Доли ед.	1,15	Показателе
Надежность по завышению		Доли ед.	0,53	3,00
Надежность по занижению		Доли ед.	0,36	Расчетный
НОРМАТИВ				показатель
Оптимум		Шт	79,46	2,00
Завышение/Занижение		Доли ед.	1,15	Знаков при
Надежность по завышению		Доли ед.	0,53	расчете
Надежность по занижению		Доли ед.	0,36	плана и
				норматива
Расчетные показатели				2,00
Название		Размери.		
Прибыль		руб.	99 320,17	ИНТЕРВАЛ
Затраты		руб.	87 401,75	НЕОПРЕ-
<>		<>	<>	ДЕПЕН-
<>		<>	<>	НОСТИ:
<>		<>	<>	

3. Доминирующее влияние на PL_{opt} оказывает фактор «Доля конкурентов, min » – 12 %. Следовательно, при изменении минимальной доли конкурентов на 1 % план $PL_{opt} = 79$ шт. изменяется на 12 %, что составляет 9 шт. велосипедов ($79 \times 0,12$).

4. Влияние всех других факторов меньше 1 % (из них наибольшее влияние на план оказывают розничная цена велосипеда и минимальный доход семей).

Этап 4. Анализ влияния на план продаж уточнения данных о факторе «Доля конкурентов».

Цель: Провести оптимизационный расчет плана продаж при использовании уточненных оценок фактора «Доля конкурентов» (табл. 14.6). Проанализировать влияние на результаты расчета уточненных оценок данных.

Табл. 14.6. Гистограмма для фактора «Доля конкурентов»

Вероятности (накопительным итогом)	00,10	00,80	00,90	11,00
Доля конкурентов	93,00	94,00	97,00	100,00

Диалоговая процедура 1:

1. Сервис → Открыть лист → Имитаторы → ОК.

2. Ввести в массив [C50:F51] данные из гистограммы табл. 14.6 → ОК.

3. Сервис → Задание факторов в виде: МО и СКО, гистограммы, массива → ОК.

4. В открывшемся диалоговом окне Факторы выбрать позицию Доля конкурентов → ОК.

5. В открывшемся окне Значения факторов выбрать позицию Гистограмма → ОК.

Рис.14.5. Задание фактора «Доля конкурентов» в виде гистограммы

D4

Гистограмма

	A	B	C	D
1	ФОРМА 1: Прямой расчет			
2		ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ		
3		ФАКТОРЫ И		Размер-
4	№	ИСХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ность	значение
5	1	Количество семей, min	Семей	13'000.00
6	2	Количество семей, max	Семей	15'000.00
7	3	С детьми до 7 лет, min	%	20.00
8	4	С детьми до 7 лет, max	%	25.00
9	5	С средним и высоким доходом, min	%	25.00
10	6	С средним и высоким доходом, max	%	35.00
11	7	Доход, min	руб/мес	35'000.00
12	8	Доход, max	руб/мес	50'000.00
13	9	Доля затрат на игрушки, min	%	13.00
14	10	Доля затрат на игрушки, max	%	15.00
15	11	Склонность к покупке, min	доли ед.	0.70
16	12	Склонность к покупке, max	доли ед.	0.90
17	13	Доля конкурентов, min	%	93.00
18	14	Доля конкурентов, max	%	100.00
19	15	Цена конкурентов, min	Руб	2'300.00
20	16	Цена конкурентов, max	Руб	2'500.00
21	17	По договорам	Шт	15.00
22	18	Цена	руб.	2'350.00
23	19	Себестоимость	руб.	1'100.00

Результат: Экранная форма результата представлена на рис. 14.5. Надпись «Гистограмма» в верхней части листа указывает на применение *Имитатора*.

Для оптимизационного расчета плана продаж по уточненным оценкам фактора «Доля конкурентов» используется еще одна диалоговая процедура.

Диалоговая процедура 2:

Расчет → *Прямой/Обратный* → *Прямой Расчет* → *ОК*.

Результат: Экранная форма результата представлена на рис. 14.6., табличная форма — в табл. 14.7.

В экранной форме вместо значений фактора «Доля конкурентов» появляется информация, указывающая на применение гистограммы: по адресу D17 появляется число – 30, по адресу D18 – надпись «Гистограмма».

Табл. 14.7. Результаты расчета плана с применением гистограммы для задания фактора «Доля конкурентов»

Наименование параметра	Обозначение параметра в модуле Equilibrium и его адресация	Размерность параметра	Значение параметра
Рассчитанный оптимальный план продаж PL_{opt}	Оптимум	Шт.	109,43
Надежность выполнения PL_{opt}	Надежность по занижению	Доли ед.	0,54
Прирост рисков при отклонении плана от PL_{opt}	Завышение/Занижение	Доли ед.	0,52
Ожидаемая прибыль при выполнении PL_{opt}	Прибыль	Руб.	136 782,29
Ожидаемые затраты на закупку партии велосипедов	Затраты	Руб.	120 368,42

Выводы:

1. Сопоставление результатов оптимизационных расчетов из табл. 14.3 и 14.7 показывает, что использование более полных данных о доле конкурентов существенно повлияло на результат: план

A2		Денежный формат		
1	ФОРМА 1: Прямой расчет			
2	ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ			
3		ФАКТОРЫ И	Размер-	
4	№	ИСХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ность	Значение
5	1	Количество семей, min	Семей	13 000,00
6	2	Количество семей, max	Семей	15 000,00
7	3	С детьми до 7 лет, min	%	20,00
8	4	С детьми до 7 лет, max	%	25,00
9	5	С средним и высоким доходом, min	%	25,00
10	6	С средним и высоким доходом, max	%	35,00
11	7	Доход, min	руб/мес	35 000,00
12	8	Доход, max	руб/мес	50 000,00
13	9	Доля затрат на игрушки, min	%	13,00
14	10	Доля затрат на игрушки, max	%	15,00
15	11	Склонность к покупке, min	доли ед.	0,70
16	12	Склонность к покупке, max	доли ед.	0,90
17	13	Доля конкурентов, min	%	30,00
18	14	Доля конкурентов, max	%	30,00
19	15	Цена конкурентов, min	Руб	2 300,00
20	16	Цена конкурентов, max	Руб	2 500,00
21	17	По договорам	Шт	15,00
22	18	Цена	руб.	2 350,00
23	19	Себестоимость	руб.	1 100,00
24	20	<>	<>	<>

Рис.14.6. Результат оптимизационного расчета плана после замены граничных значений фактора «Доля конкурентов» на гистограмму

продаж увеличился с 78 до 109 велосипедов. При этом прибыль возросла с 97 768 руб. до 136 782 руб.

2. Показатель прироста рисков Z уменьшился с 1,06 до 0,52. Это указывает на то, что уменьшение плана в окрестности $PL_{opt} = 109$ шт. создает больший дополнительный риск, чем его увеличение.

3. Надежность выполнения плана возросла с $P = 0,40$ до $P = 0,54$.

4. Уточнение оценок наиболее значимого фактора «Доля конкурентов» еще более убеждает в том, что скорее всего удастся продать предложенную партию из 50 шт. велосипедов по намеченной цене 2350 руб.

5. Проведенный анализ подтверждает выгодность закупки предложенной партии велосипедов. Можно также ставить вопрос об увеличении объема закупаемой партии.

G		H		I	J
ТЕСТ		0,00			
РЕЗУЛЬТАТ ОПТИМИЗАЦИОННОГО РАСЧЕТА					Количество:
ПЛАН		Размерность	Значение	Факторов	
Оптимум		Шт	109,43	8,00	
Завышение/Занижение		Доли ед.	0,52	Показателей	
Надежность по завышению		Доли ед.	0,69	3,00	
Надежность по занижению		Доли ед.	0,54	Расчетных	
НОРМАТИВ				показателей	
Оптимум		Шт	124,34	2,00	
Завышение/Занижение		Доли ед.	1,16	Знаков при	
Надежность по завышению		Доли ед.	0,55	расчете	
Надежность по занижению		Доли ед.	0,35	плана и	
				норматива	
Расчетные показатели				2,00	
Название		Размерн.			
Прибыль		руб.	136 782,29	ИНТЕРВАЛ	
Затраты		руб.	120 368,42	НЕОПРЕ	
<>		<>	<>	ДЕПЕН-	
<>		<>	<>	НОСТИ:	
<>		<>	<>		
<>		<>	<>	ПЛАН	
<>		<>	<>	от:	
<>		<>	<>	104,46	
<>		<>	<>	до:	

Этап 5. Вероятностная оценка реализации партии товара.

Цель: Оценить надежность реализации (вероятность 100 %-ной продажи) предложенной партии велосипедов (50 шт.) по намеченной цене 2350 руб. Определить, какое максимальное количество велосипедов может быть продано с приемлемой степенью надежности ($P \geq 0,50$).

Диалоговая процедура 1:

1. Расчет → Прямой/Обратный → Обратный по заданному плану/Нормативу → ОК.

2. В поле открывшегося окна *Обратный расчет* ввести 50 → ОК.

Результат: Экранная форма результата представлена на рис. 14.7, табличная форма — в табл. 14.8.

ФОРМА 2: Обратный расчет по заданному

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ			
№	ФАКТОРЫ И ИСХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Размер- ность	Значение
1	Количество семей, min	Семей	13 000,00
2	Количество семей, max	Семей	15 000,00
3	С детьми до 7 лет, min	%	20,00
4	С детьми до 7 лет, max	%	25,00
5	С средним и высоким доходом,	%	25,00
6	С средним и высоким доходом,	%	35,00
7	Доход, min	руб/мес	35 000,00
8	Доход, max	руб/мес	50 000,00
9	Доля затрат на игрушки, min	%	13,00
10	Доля затрат на игрушки, max	%	15,00
11	Склонность к покупке, min	доли ед.	0,70
12	Склонность к покупке, max	доли ед.	0,90

Табл. 14.8. Результаты расчета надежности реализации партии велосипедов при размере партии n=50 шт.

Наименование параметра	Обозначение параметра в модуле Equilibrium	Размерность параметра	Значение параметра
Надежность 100 %-ной реализации 50 шт. велосипедов по намеченной цене	Надежность по занижению	доли ед.	0,62
Ожидаемая прибыль от продажи 50 шт. велосипедов	Прибыль	руб.	62 500,01
Затраты на закупку 50 шт. велосипедов	Затраты	руб.	55 000,01
Прирост рисков при отклонении от размера партии в 50 шт.	Завышение/ Занижение	доли ед.	0,39

Q	R	S
значению ПЛАНА (НОРМАТИВА)		50,00
РЕЗУЛЬТАТ РАСЧЕТА		
ПЛАН	Размерность	Значение
Завышение/Занижение	Доли ед.	0,39
Надежность по завышению	Доли ед.	0,62
Надежность по занижению	Доли ед.	0,62
НОРМАТИВ		
Завышение/Занижение	Доли ед.	0,51
Надежность по завышению	Доли ед.	0,62
Надежность по занижению	Доли ед.	0,62
Расчетные показатели		
Название	Размерность	Значение
Прибыль	руб.	62 500,01
Затраты	руб.	55 000,01
<>	<>	<>

Рис 14.7. Выходная экранная форма процедуры расчета надежности реализации партии велосипедов при размере партии $n=50$ шт.

Выводы:

1. Продажа всех 50 велосипедов по намеченной цене 2350 руб. гарантируется с вероятностью 0,62. Согласно оценочной шкале надежности, ее можно считать достаточной.

2. Значение показателя прироста рисков $Z=0,39$ указывает на то, что уменьшение размера партии в окрестности $n=50$ шт. создает существенно больший дополнительный риск, чем увеличение размера партии.

Диалоговая процедура 2:

1. Расчет → Прямой/Обратный → Обратный по заданной надежности → ОК.
2. В поле открывшегося окна Обратный расчет ввести 0,52 → ОК.

Этап 6. Анализ зависимости прибыли от цены

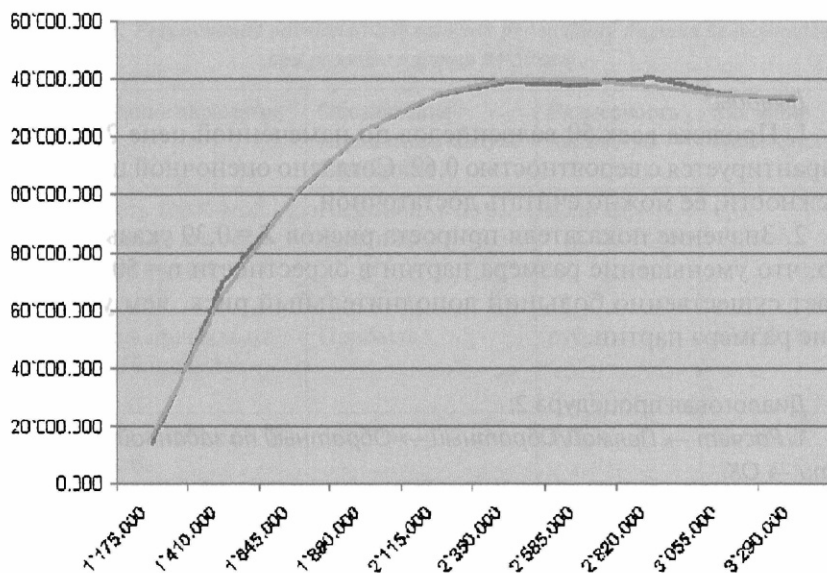
Цель: Построить график зависимости прибыли от цены и на его основе выявить диапазон цен, максимизирующих прибыль.

Диалоговая процедура:

1. Расчет → Зависимости →
2. В открывшемся окне *Фактор или показатель* выбрать пункт *Фактор или показатель* → ОК.
3. В поле открывшегося окна *Построение зависимости* ввести адрес D22 со значение цены, установив курсор на эту ячейку → ОК.
4. В поле окна *Минимальное значение* ввести цену 1175 → ОК.
5. В поле окна *Максимальное значение* ввести цену 3525 → ОК.
6. В поле окна *Количество точек* ввести 10 → ОК.
7. В окне *Выбор показателя* выбрать пункт *Прибыль, руб.* → ОК.
8. В окне *Построить тренд* выбрать пункт *Кубический* → ОК.
9. В открывшемся окне *Вопрос* активизировать *Нет* → ОК.

Результат: Экранная форма графика зависимости прибыли от цены представлена на рис. 14.8.

Рис. 14.8. График зависимости прибыли от цены



Этап 7. Анализ зависимости объемов продаж от цены

Цель: Построить график зависимости объемов продаж от цены и на его основе определить объем продаж, соответствующий намеченной цене 2350 руб. Выявить объемы продаж, соответствующие ценовому диапазону, максимизирующему прибыль.

Диалоговая процедура:

Сервис → Тренд → Оптимум (П) → Кубический → Нет

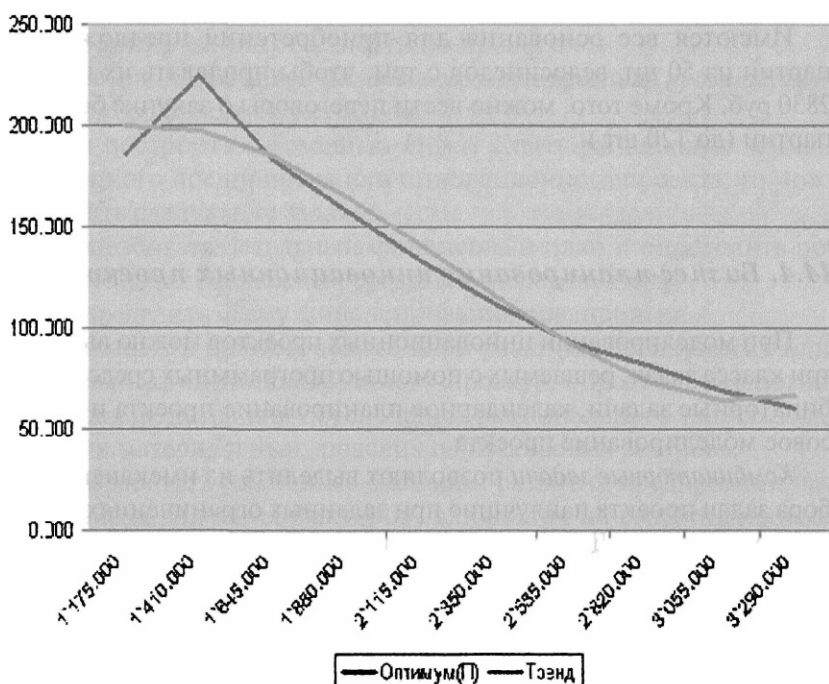
Результат: Экранная форма графика зависимости объемов продаж от цены представлена на рис. 14.9.

Выводы:

1. По намеченной (на предыдущем этапе) цене в 2350 руб. можно продать около 120 велосипедов. При этом прибыль составит ≈ 130 тыс. руб.

2. Размер предложенной партии велосипедов (50 шт.) почти в 2,5 раза меньше возможного объема продаж по намеченной цене

Рис. 14.9. График зависимости объемов продаж от цены



2350 руб., поэтому велосипеды можно продать и по существенно более высокой цене. В соответствии с графиком, приведенном на рис. 14.9 цену можно увеличить до 3290 руб., однако при этом значительно возрастает риск, что часть партии может оказаться не проданной.

3. При расчетах плана продаж в модуле *Equilibrium* величина неопределенности плана может достигнуть 15 шт., поэтому есть угроза непроджи 15 велосипедов. Следовательно, чтобы продать всю партию в 50 шт., желательно установить цену так, чтобы иметь в запасе в 15 шт. велосипедов.

Таким образом, розничная цена велосипеда определяется по графику, приведенному на рис. 14.9., исходя из объема продаж 65 велосипедов и составляет от ≈ 2820 руб. до ≈ 3100 руб.

4. С учетом того, что максимальная прибыль достигается в ценовом диапазоне примерно от 2350 руб. до 2830 руб., розничную цену велосипеда целесообразно установить в 2830 руб.

Итоговый вывод

Имеются все основания для приобретения предложенной партии из 50 шт. велосипедов с тем, чтобы продавать их по цене 2830 руб. Кроме того, можно вести переговоры о закупке большей партии (до 120 шт.).

14.4. Бизнес-планирование инновационных проектов

При моделировании инновационных проектов можно выделить три класса задач, решаемых с помощью программных средств: комбинаторные задачи, календарное планирование проекта и финансовое моделирование проекта.

Комбинаторные задачи позволяют выделить из имеющегося набора задач проекта наилучшие при заданных ограничениях и логических условиях. Данная задача решается при использовании модуля *Equilibrium*, входящего в состав системы *Decision*.

Рассмотрим порядок работ при *календарном планировании проекта в программной среде MS Project*. Проект предполагает наличие трех баз данных: 1) базы задач со своими параметрами; 2) базы ре-

сурсов со своими параметрами; 3) базы назначений ресурсов конкретным задачам. При создании баз основные параметры вводятся с клавиатуры в соответствующие таблицы, а большинство параметров задается с возможностью дальнейшей корректировки. Порядок работы следующий:

1. Задание сведений о проекте.
2. Настройка и создание календарей.
3. Ввод названий задач и продолжительности их решения.
4. Создание графика работ (диаграммы Ганта).
5. Определение критического пути.
6. Структуризация календарного плана.
7. Создание базы данных по ресурсам.
8. Назначение конкретных ресурсов конкретным задачам проекта.
9. При необходимости устранение перегрузки ресурсов.
10. При необходимости параметров корректировка задач.
11. Сохранение базового плана.
12. Отслеживание и контроль за выполнением задач проекта по срокам, ресурсам и затратам.
13. Оценка отклонений от базового варианта.
14. Формирование отчетности по проекту.

Далее для подробного *финансового моделирования проекта, применяется программа Project Expert.*

Если построить с помощью *Project Expert* финансовую модель собственного предприятия или инновационного проекта, то можно решить следующие задачи:

1. Разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу.
2. Определить схему финансирования предприятия .
3. Составить на этой основе план развития предприятия или реализации инновационного проекта, определив стратегии производства для обеспечения рационального использования материальных, людских и финансовых ресурсов.
4. Разработать различные сценарии развития предприятия, варьируя значения факторов, влияющих на его финансовые результаты.
5. Рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели, провести анализ эффективности текущей перспективной деятельности предприятия.
6. Подготовить бизнес-план проекта.

Краткие выводы

1. Ряд проблем организации деятельности таких, как прогнозирование и планирование бизнес-задач, могут решаться инструментальными средствами системы *Decision*.

2. Применение компьютерных средств может быть как полномасштабным, то есть охватывать все этапы инновационного процесса, так и частичным, ориентированным на информационное сопровождение лишь некоторых его этапов.

3. Информационное сопровождение и управление всеми этапами инновационного процесса возможны на основе применения информационной системы *MS Project*, позволяющей осуществлять разработку графиков работ, прогнозирование их хода и отслеживание выполнения.

4. Для финансовой оценки инновационного проекта применяется моделирование с использованием комплекса *Project Expert*.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные информационные ресурсы, применяемые в бизнес-планировании.

2. Приведите методологию разработки плана продаж партии детских велосипедов на основе системы *Decision*.

3. Перечислите основные этапы применения технологии маркетингового планирования на основе системы *Decision*.

4. Перечислите основные этапы применения *MS Project* в процессе создания и управления инновационным проектом.

5. Назовите этапы применения комплекса *Project Expert* в процессе финансовой оценки инновационного проекта.

6. Прокомментируйте состав интегрированной информационной системы в сфере бизнес-планирования.

ЛИТЕРАТУРА

Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (техничко-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам: утв. приказом Минэкономразвития РФ № 75 от 23.03.2006, зарегистрированным в Минюсте РФ 10.04.2006 № 7671 // Российская газета. № 78. 14.04.2006.

Основная литература

1. *Абрамс Р.* Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2009.

2. *Анискин Ю. П., Павлова А. М.* Планирование и контроллинг: Учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2010.

3. *Баринов В. А.* Бизнес-планирование: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2010.

4. Бизнес-планирование: Учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2009.

5. Бизнес-планирование: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

6. *Буров В. П., Ломакин А. Л., Морозкин В. А.* Бизнес-план фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011.

7. *Бухалков М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2010.

8. *Горемыкин В. А.* Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки: 75 реальных образцов бизнес-планов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Ось-89, 2009.

9. Закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 09.07.1998 № 160-ФЗ (в ред. от 08.05.2010 г.).

10. Закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ (в ред. от 12.12.2011 г.).

11. Косов В. В., Шахназаров А. Г., Лившиц В. Н. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. — М.: Экономика, 2003.
12. Лапыгин Ю. Н. Теория организаций и системный анализ: учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2010.
13. Лукасевич И. Я. Инвестиции: Учебник. — М.: Вузовский учебник. — ИНФРА-М, 2011.
14. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: Учебник. — 3-е изд. М.: Эксмо, 2011.
15. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Полковников А. В. Управление проектами: Учебное пособие. — М.: ОМЕГА-Л, 2010.
16. Максютов А. А. Бизнес-планирование развития предприятия. — М.: Альфа-Пресс, 2011.
17. Методические указания по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. — М.: Экономика, 2000.
18. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. — М.: ЭКСМО, 2007.
19. Платонов Н. А., Харитонова Т. В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. — М.: Дело и Сервис, 2010.
20. Проскурин В. К. Анализ и финансирование инновационных проектов: Учеб.пособие. — М.: Вузовский учебник. — ИНФРА-М., 2011.
21. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. — СПб: Питер, 2012.
22. Управление проектами: Основы проектного управления: Учебник / под ред. М. Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2011.
23. Черняк В. З. Бизнес-план: Теория и практика. — М.: Альфа-Пресс, 2007.
24. Экономика фирмы: Учебник для бакалавров. — 2-е изд. / под ред. В. Я. Горфинкеля. М.: Юрайт, 2012.
25. Экономика фирмы: Учебник для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля. — М.: Юрайт, 2011.
26. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. — М.: Альпина-Букс, 2009.

Дополнительная литература

27. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). — СПб: Питер, 2012.
28. Бизнес-планирование: Ч. 2: Примеры реальных бизнес-планов: Учебник для вузов (под ред. Горемыкин В. А.) М: МГИУ 2007.
29. Боди Э., Кейн А., Маркус А. Принципы инвестиций / пер. с англ. М.: Вильямс, 2008.
30. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
31. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. — 10-е изд. / пер. с англ. СПб: Питер, 2008.
32. Вопросы измерения научно-технологической деятельности. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. — 3-е изд. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. — М.: ЦИСН, 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [//www.csr.ru](http://www.csr.ru) — Дата обращения: 22.01.12.
33. ГОСТ Р 51901.4—2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.
34. Евразийский центр управления проектами. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия). Версия 1.2/090321. М.: 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.innit.ru/files/ESUP_K_090321_01.pdf — Дата обращения: 22.01.12.
35. Забродин Ю. Н., Михайличенко А. М., Саруханов А. М. и др. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. М.: Дело АНХ, 2010.
36. Информационные технологии в бизнесе. — М.: Финансы и статистика, 2008.
37. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
38. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.
39. Родионова Н. В. Взаимосвязи экономических и социальных показателей инновационной деятельности // Экономика инноваций: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2009. С. 260—330.
40. Родионова Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

41. Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMBoK®. — 4-е изд. Newtown Square. USA: Project Management Institute, 2010.
42. Стандарты управления рисками — ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.
43. Трофимов В. В., Цветков А. В., Евсеев Д. А., Карпова В. С. Primavera в управлении проектами: Практическое пособие. М.: ПМСОФТ, 2008.
44. Управление проектами. Основы проектного управления: Учебник / под ред. М. Л. Разу. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНО-РУС, 2011. 768 с.
45. Управление проектами. Справочник для профессионалов / Под ред. А. В. Цветкова, В. Д. Шапиро. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: Омега-Л, 2010.
46. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Концептуальные основы. — Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), 2004.
47. Финансы организаций (предприятий): Учебник / под ред. Н. В. Колчиной. — 5-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
48. Шим Дж., Сигел Дж. Финансовый менеджмент / пер. с англ. М.: Филин, 1996.
49. Экономика инноваций: Учеб. пособие / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2009.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
--------------------------	----------

РАЗДЕЛ I.

Сущность и значение бизнес-планирования в деятельности организаций и предприятий

Глава 1.

Сущность, цели и задачи бизнес-планирования	5
1.1. Система планирования на предприятии	5
1.2. Цели и задачи бизнес-планирования	12
Краткие выводы	15
Вопросы для самоконтроля	16

Глава 2.

Стратегическое планирование и бизнес-план	17
2.1. Особенности стратегического развития организации на различных этапах жизненного цикла	17
2.2. Типология бизнес-планов развития организации	25
2.3. Обзор подходов к формированию бизнес-плана	27
Краткие выводы	33
Вопросы для самоконтроля	34

Глава 3.

Инвестиционный проект, бизнес-план, бизнес-проект, их взаимосвязь и функции	35
3.1. Инвестиционный проект, его содержание и назначение...	35
3.2. Бизнес-план, его содержание и применение	41
3.3. Бизнес-проект развития, его подготовка, содержание и применение	43
3.4. Принципы разработки документов для реализации бизнес-идей и их сравнительный анализ	45
Краткие выводы	48
Вопросы для самоконтроля	49

Глава 4.

Бизнес-план как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия	50
4.1. Природа современной конкуренции и значение повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов	50
4.2. Конкурентные преимущества организаций и принципы управления конкурентоспособностью	55
4.3. Возможности технологий бизнес-планирования в управлении конкурентоспособностью предприятий. ...	60
Краткие выводы	63
Вопросы для самоконтроля	64

РАЗДЕЛ II.

Содержание и порядок разработки

Глава 5.

Структура и основные разделы бизнес-плана	65
5.1. Содержание бизнес-плана	65
5.2. Зарубежный опыт разработки бизнес-плана	73
5.3. Особенности разработки раздела бизнес-плана — резюме	76
Краткие выводы	81
Вопросы для самоконтроля	82

Глава 6.

Товары и услуги в маркетинге	83
6.1. Маркетинговые исследования продуктов, товаров и услуг	83
6.2. Жизненный цикл товара	96
6.3. Организация разработки нового продукта	108
Краткие выводы	113
Вопросы для самоконтроля	113

Глава 7.

Разработка ресурсного обеспечения бизнес-плана	114
7.1. План производства	114
7.2. Расчет необходимых основных фондов	116
7.3. Расчет потребности в оборотных средствах	117
7.4. Расчет затрат на трудовые ресурсы	118
Краткие выводы	120
Вопросы для самоконтроля	120

Глава 8.

Финансирование и оценка мероприятий бизнес-плана	121
8.1. Формы и источники финансирования проекта	121
8.2. Специфические источники финансирования мероприятий бизнес-плана	130
8.3. Оптимальная структура источников финансирования проекта	139
8.4. Оценка эффективности мероприятий бизнес-плана организации	143
Краткие выводы	150
Вопросы для самоконтроля	151

Глава 9.

Анализ рисков в процессе бизнес-планирования	152
9.1. Необходимость анализа рисков при бизнес-планировании	152
9.2. Факторы, влияющие на возникновение рисков	157
9.3. Основные виды рисков, возникающих при реализации бизнес-проектов	160
9.4. Оценка рисков в процессе бизнес-планирования	164
9.5. Методы снижения уровня рисков	168

9.6. Анализ рисков собственников активов или владельца бизнеса при бизнес-планировании	172
Краткие выводы	180
Вопросы для самоконтроля	182

Глава 10.

Особенности разработки бизнес-плана для нового предприятия или производства нового продукта	183
10.1. Источники формирования бизнес-идеи нового предприятия или нового продукта	183
10.2. Этапы разработки нового продукта	188
10.3. Факторы, определяющие особенности разработки бизнес-плана нового предприятия.	192
10.4. Цели и задачи разработки бизнес-плана нового предприятия или нового продукта	196
Краткие выводы	198
Вопросы для самоконтроля	199

РАЗДЕЛ III.

Важнейший инструментарий бизнес-планирования

Глава 11.

Роль анализа в разработке бизнес-плана	200
11.1. Содержание анализа и его место в бизнес-плане	200
11.2. Основные цели анализа бизнес-плана	206
11.3. Комплексный экономический анализ, его особенности, состав	207
11.4. Методика анализа производственных предприятий.	209
11.5. Требования потенциальных инвесторов и необходимость проведения анализа основных показателей	212
11.6. Сущность стратегического анализа	214
11.7. Маркетинговый анализ	216
Краткие выводы	222
Вопросы для самоконтроля	223

Глава 12.

Методика обоснования эффективности бизнес-плана.	224
12.1. Структуры, характеризующие предприятие.	224
12.2. Экономическая структура и ее роль для обоснования эффективности бизнес-плана.	229
12.3. Порядок оценки эффективности бизнес-плана	233
Краткие выводы	237
Вопросы для самоконтроля	237

Глава 13.

Основные экономические показатели бизнес-проекта.	238
13.1. Стандартизация характеристик управления бизнес-проектами	238
13.2. Система показателей бизнес-проекта	244
13.3. Методы учета риска при оценке эффективности бизнес-проекта	252
Краткие выводы	256
Вопросы для самоконтроля	257

Глава 14.

Информационные технологии в бизнес-планировании	258
14.1. Состав и структура информационных ресурсов в бизнес-планировании	259
14.2. Информационная технология маркетингового планирования на основе системы <i>Decision</i>	263
14.3. Технология разработки плана продаж в среде системы <i>Decision</i>	268
14.4. Бизнес-планирование инновационных проектов	284
Краткие выводы	286
Вопросы для самоконтроля	286

Литература	287
-----------------------------	------------

Бизнес-планирование

Учебник

под ред. проф. Т. Г. Попадюк, проф. В. Я. Горфинкеля

Редактор *А. Д. Фёдорова*
Верстальщик *А. С. Елсаков*
Корректор *Е. Н. Сергеева*

Подписано в печать 01.07.2014
Бумага офсетная. Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 19.
Доп. тираж 500 экз. Заказ № 4002
Цена свободная

ТК 405700-11769-060812

Издательский дом «Вузовский учебник»
127247, г. Москва, ул. С. Ковалевской, д. 1, стр. 52
www.vuzbook.ru

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в, стр. 1
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
books@infra-m.ru; <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано способом ролевой струйной печати
в ОАО «Первая Образцовая типография» филиал «Чеховский Печатный Двор»
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д.1
Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru, т/ф. 8(496)726-54-10



НОВЫЕ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК»

АНГЛИЙСКИЙ ДЛЯ АСПИРАНТОВ

Учеб. пособие / Е.И. Белякова

КОММЕРЧЕСКАЯ ЛОГИСТИКА

Учеб. пособие / Н.А. Нагапетьянц, Р.Н. Нагапетьянц, В.В. Синяев,
И.А. Кетнер

БИЗНЕС-АНАЛИТИКА СРЕДСТВАМИ EXCEL

Учеб. пособие / Я.Л. Гюбарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк

ВЫСШАЯ МАТЕМАТИКА

Практикум / И.Г. Лурье, Т.П. Фунтикова

ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Учебник / Н.В. Барышников

ОБЩАЯ ПСИХОКОРРЕКЦИЯ

Учеб. пособие / Б.Р. Мандель

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Учеб. пособие / Е.А. Савельева

СЕТЕВОЙ РИТЕЙЛ: КОНЦЕПЦИИ И СТРАТЕГИИ, ЛОВУШКИ И РЕШЕНИЯ

Монография / В.П. Чеглов

ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ

Учеб. пособие / Т.И. Урясьева

МАРКЕТИНГ КОММЕРЦИИ. ПРАКТИКУМ

Учеб. пособие / Г.М. Мишулин, М.А. Фойгель, Х.А. Константиныди

ГЕНДЕРНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ В ПСИХОЛОГИИ

Учеб. пособие / О.О. Андронникова

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА В МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Учеб. пособие / В.В. Демидов

СПРАШИВАЙТЕ В КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ!