

А. А. Сергеев

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И
МАГИСТРАТУРЫ**

3-е издание, исправленное и дополненное

Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника и практикума для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям

Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям

Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям экономики и управления

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2018

УДК 65.012.2(075.8)
ББК 65.290-2я73
С32

Автор:

Сергеев Александр Александрович — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики организации Департамента экономической теории Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Сергеев, А. А.

С32 Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 475 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).

ISBN 978-5-534-06299-1

Структура учебника приближена к структуре инвестиционного бизнес-плана — это восемь глав, соответствующих частям бизнес-плана. Каждая глава содержит методы и конкретные рекомендации по составлению бизнес-плана. Приводятся формы и таблицы, используемые в процессе планирования бизнеса от начальной стадии — возникновения идеи — до получения результативных показателей деятельности предприятия и их оценки. Особое внимание уделяется инвестиционному бизнес-плану.

Рассмотрены такие сложные проблемы, как оценка конкурентоспособности продукции, расчет наиболее распространенных видов рисков и др.

В заключительной главе учебника приведен пример составления бизнес-плана с пояснениями и расчетами.

Учебник соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям, а также аспирантов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления, слушателей школ бизнеса, руководителей предприятий и организаций.

УДК 65.012.2(075.8)

ББК 65.290-2я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-534-06299-1

© Сергеев А. А., 1999

© Сергеев А. А., 2016, с изменениями

© ООО «Издательство Юрайт», 2018

Оглавление

Предисловие	7
Глава 1. Предприятие — объект предпринимательской деятельности.....	9
1.1. Сущность предприятия и организационно-правовые формы хозяйствования.....	9
1.2. Процесс разработки бизнес-плана.....	20
1.3. Обоснование выбора месторасположения предприятия.....	22
1.4. Существующий потенциал и возможности предприятия (фирмы)	24
1.5. Разработка хозяйственной стратегии и определение цели бизнес-проекта.....	26
1.5.1. Формулировка цели	26
1.5.2. Типы хозяйственных стратегий	30
1.5.3. Выбор хозяйственной стратегии	34
1.5.4. Этапы разработки хозяйственной стратегии.....	35
1.6. Новые методы планирования и проектирования бизнеса	39
<i>Вопросы к главе 1</i>	43
1.7. Рекомендации, примеры, тесты.....	44
1.7.1. Рекомендации к составлению раздела бизнес-плана.....	44
1.7.2. Примеры формулировки и реструктуризации цели и подготовки резюме	47
1.7.3. Тесты.....	56
Глава 2. Товары и товарная политика предприятия	58
2.1. Товарная политика предприятия.....	58
2.1.1. Планирование выхода нового товара на рынок.....	61
2.1.2. Отношение потребителей к новым товарам на рынке.....	66
2.1.3. Проблемы потребителя и задачи производителя	69
2.2. Качество и конкурентоспособность продукции.....	72
2.3. Измерение качества и конкурентоспособности продукции.....	79
2.4. Система управления качеством.....	83
2.5. Сертификация продукции.....	86
<i>Вопросы к главе 2</i>	89
2.6. Рекомендации, тесты, задачи	90
2.6.1. Рекомендации к составлению раздела бизнес-плана	90
2.6.2. Тесты.....	100
2.6.3. Задачи	103

Глава 3. Рынок и маркетинг	106
3.1. Сущность современного маркетинга и задачи предприятия	106
3.2. Анализ рынков сбыта	108
3.3. Прогноз объема сбыта и планирование продаж	115
3.3.1. Факторы, влияющие на объем сбыта продукции.....	115
3.3.2. Процесс ценообразования и установления цен.....	118
3.3.3. Стратегия ценообразования.....	125
<i>Вопросы к главе 3</i>	<i>128</i>
3.4. Рекомендации, примеры, тесты, задачи.....	128
3.4.1. Рекомендации к составлению раздела бизнес-плана	128
3.4.2. Пример составления плана маркетинга.....	138
3.4.3. Тесты.....	144
3.4.4. Задачи	147
Глава 4. План производства	149
4.1. Альтернатива выбора производственной программы.....	149
4.2. Планирование и обоснование производственной мощности предприятия.....	156
4.3. Планирование оборотных средств	161
4.3.1. Состав и структура оборотных средств	161
4.3.2. Оборотные средства в запасах.....	161
4.3.3. Методы нормирования элементов оборотных средств	164
4.3.4. Определение планового норматива оборотных средств	165
4.3.5. Источники формирования и покрытие дополнительной потребности в оборотных средствах.....	169
4.3.6. Планирование затрат и анализ себестоимости	174
4.3.7. Методы планирования себестоимости.....	183
<i>Вопросы к главе 4</i>	<i>191</i>
4.4. Рекомендации, тесты, задачи	191
4.4.1. Рекомендации и пояснения к разделу бизнес-плана	191
4.4.2. Тесты.....	220
4.4.3. Задачи	223
Глава 5. Организационный план и менеджмент	227
5.1. Организационная структура предприятия.....	227
5.2. Совершенствование организационной структуры предприятия на современном этапе	231
5.3. Персонал предприятия.....	237
5.3.1. Принципы подбора и расстановки персонала	239
5.3.2. Разработка и проведение кадровой политики.....	241
5.4. Производительность труда	242
5.5. Оценка и нормирование труда	243
5.6. Оплата и стимулирование труда.....	245
<i>Вопросы к главе 5</i>	<i>252</i>

5.7. Рекомендации, тесты, задачи.....	252
5.7.1. Рекомендации к составлению раздела бизнес-плана.....	252
5.7.2. Тесты.....	261
5.7.3. Задачи.....	263
Глава 6. Оценка рисков.....	265
6.1. Понятие и виды рисков в предпринимательстве	265
6.2. Оценка риска	267
6.3. Анализ рисков и вероятности банкротства.....	276
6.3.1. Общие методы анализа рисков.....	276
6.3.2. Методы анализа рисков инвестиционных проектов	292
6.4. Методы снижения рисков	295
<i>Вопросы к главе 6</i>	298
6.5. Рекомендации, примеры, тесты, задачи.....	299
6.5.1. Рекомендации по составлению раздела бизнес-плана	299
6.5.2. Примеры оценки и страхования риска	306
6.5.3. Тесты.....	313
6.5.4. Задачи	315
Глава 7. Финансовое планирование	318
7.1. Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование.....	318
7.2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия...	324
7.3. Доход от основной деятельности предприятия и его планирование...	329
7.4. Планирование прибыли и ее распределение	331
7.5. Оценка финансового состояния	339
<i>Вопросы к главе 7</i>	356
7.6. Примеры, задачи и рекомендации к составлению раздела бизнес-плана	357
7.6.1. Пример оценки финансового состояния предприятия «а»	357
7.6.2. Пример расчета финансового состояния с позиции возможного банкротства предприятия	371
7.7. Тесты, задачи и решения	383
7.7.1. Тесты	383
7.7.2. Задачи и решения.....	384
Глава 8. Планирование инвестиций.....	389
8.1. Сущность, классификация и структура инвестиций.....	389
8.2. Методы финансирования инвестиций	392
8.3. Бизнес-план и фазы инвестиционного проекта	399
8.3.1. Критерии и методы оценки эффективности инвестиционных проектов.....	403
8.3.2. Финансовая и экономическая оценка инвестиционного проекта.....	406
8.3.3. Управление проектом (проектами)	416
<i>Вопросы к главе 8</i>	419

8.4. Рекомендации, тесты, задачи	420
8.4.1. Рекомендации на примере оценки финансовой состоятельности инвестиционного проекта	420
8.4.2. Тесты.....	440
8.4.3. Задачи	441
Приложения	445
Приложение 1	445
Приложение 2	462
Приложение 3	467
Приложение 4	469
Приложение 5	470
Библиографический список	473
Новые издания по дисциплине «Бизнес-планирование» и смежным дисциплинам	475

Предисловие

Мировой опыт подтверждает, что использование и распределение ресурсов должно осуществляться путем одновременного использования рыночных и плановых начал. Планирование как элемент управления есть великое достижение человеческого разума и необходимый элемент разумного поведения людей. В самом общем случае план — это образ чего-либо, модель представляемого в сознании людей более совершенного будущего. Бизнес-планирование — это процесс активизации и стимулирования действий, ведущих к получению намеченного результата.

Бизнес-план — это структурированный документ, определяющий цели бизнеса, пути и способы достижения целей, а также выбор методов решения проблем, возникающих при реализации идеи.

Основная задача бизнес-плана состоит в том, чтобы изучить объект предпринимательской деятельности, рассмотреть его развитие в существующих условиях рынка и в условиях предполагаемого изменения объекта и внешней среды. Министерство экономики России в 1999 г. признало необходимость выбора стратегии и разработку планов развития предприятий приоритетным направлением реформирования. С помощью этого инструмента предполагалось повысить эффективность управления государственных предприятий и предприятий других форм собственности. Разработка бизнес-плана является творческим процессом, поэтому бизнес-планирование представляет собой гибкую систему реагирования на изменение внешней среды, содержит варианты альтернативного, ситуационного подхода к развитию. Профессионально подготовленный бизнес-план позволяет смягчить негативное влияние факторов внешней среды, реализовать преимущества предприятия, ослабить риски или предотвратить ошибочные действия.

Все понимают, как важно и нужно планировать. Хотя мало кто любит это делать. Еще меньше умеют это делать. Российские предприниматели не в полной мере используют планирование как неотъемлемый элемент управления в своей практической деятельности. От предложения идеи до получения результата проходит существенный промежуток времени, поэтому эффект от вложенных ресурсов финансового характера в процессе реализации идеи меняется. Предприниматель обязан предусмотреть получение результата на каждом этапе реализации проекта, поэтому завершающим этапом бизнес-планирования и подтверждением обоснованности действий бизнес-плана служит

финансовый план, который является кульминацией процесса планирования и оценкой финансово-экономической эффективности проекта. Менеджеры высокого уровня даже в условиях кризисной ситуации предусматривают негативные тенденции развития проекта, меняют способы и методы достижения целей, меняют условия реализации проекта, используя наиболее оптимальные варианты развития событий. Профессионализм менеджеров, стиль руководства при реализации бизнес-планов все в большей степени становится ключевым фактором успеха. Исследования зарубежных ученых показывают, что основными причинами неудач в бизнесе являются некомпетентность, отсутствие управленческого опыта, нехватка знаний. Реализация основной функции учебника «Бизнес-планирование» — ликвидация пробелов знаний, умений и навыков в планировании и управлении бизнесом в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Изучив материал учебника, бакалавр должен:

знать

- сущность и содержание бизнес-планирования и его реализации в условиях рынка;

уметь

- использовать современные инструменты управления и финансово-экономического анализа для разработки и реализации стратегии развития организации;
- рассчитывать важнейшие производственно-экономические и финансовые показатели, используемые фирмами;
- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций на уровне организации, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

владеть

- практикой анализа и сравнительной оценки вариантов бизнес-планов и их показателей.

Способ изложения материала в учебнике позволяет учащимся получить целостное представление о бизнес-планировании. Учебник выполнен на основе устойчиво сложившихся понятий и определений. Следует отметить, что акцент в учебнике сделан на освещении проблем, составлении бизнес-плана на этапе его реализации.

Учебник включает восемь глав. Структура учебника почти полностью повторяет структуру бизнес-плана, что помогает воспринимать материал как практическое руководство к его составлению и реализации. Структура каждой главы содержит теоретический материал, рекомендации, тесты, задачи и практические примеры составления разделов бизнес-плана.

В учебнике автор стремился изложить материал в простой и доступной для студента форме, используя практический материал и примеры для получения студентом знаний, умений и навыков в практике бизнеса.

Автор благодарит всех читателей за проявленный интерес к изданию учебника, а издательство «Юрайт» за его публикацию.

Глава 1

ПРЕДПРИЯТИЕ — ОБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Сущность предприятия и организационно-правовые формы хозяйствования

Предприятие является главным звеном экономики, где непосредственно решается основная экономическая задача — производство и распределение материальных благ в условиях ограниченности ресурсов. Движущие мотивы развития предпринимательской деятельности кроются в экономических отношениях, образующихся между ее участниками по поводу распределения результатов производства. А в их основе, в свою очередь, лежит отношение к собственности, проявляющееся в различных формах существования предприятий.

Предприятие — самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и услуг в целях получения прибыли. Степень заинтересованности в ее получении разная, поэтому главной задачей в этом направлении на современном этапе рыночных отношений остается активизация фактора предпринимательства и гармонизация всех экономических интересов участников через отношение к собственности. Несмотря на множественность форм существования предприятий, их объединяет общая цель — получение прибыли. Для этого любой организационно сложной системе необходимо выполнять определенные функции: производственно-технические, организационные, юридические, экономические, административные, социальные и др.

В *производственно-техническом отношении* предприятие представляет собой технико-технологический комплекс, систему рабочих машин и механизмов, которые по количеству и мощности подобраны в соответствии с видами выпускаемой продукции (выполняемых работ, услуг), технологией ее изготовления и объемами выпуска.

Организационно предприятие является первичным звеном промышленности, производственной единицей национальной экономики, причем с определенной внутренней структурой, внешней средой, закономерностями функционирования и развития. Организаци-

онная система включает производственную и управленческую структуры самого предприятия и цехов, а также связи между производством и управлением, между предприятием и внешними организациями.

В *социальном отношении* предприятие выступает в качестве социальной подсистемы общества, поскольку именно на нем осуществляется взаимодействие общественных, коллективных и личных интересов, складываются отношения дружеской взаимопомощи.

Экономически предприятие является обособленным звеном промышленности, обладающим определенной оперативно-хозяйственной самостоятельностью и осуществляющим свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета. Экономическая его система включает экономические взаимоотношения с государством, вышестоящей организацией, поставщиками и потребителями, финансовыми организациями.

В *информационном отношении* предприятие — сложная динамичная система, характеризующаяся большим объемом, интенсивностью и разнонаправленностью связей между подсистемами и элементами, постоянно обменивающаяся с внешней средой различного рода информацией. Информационная система предприятия включает отчетную и нормативно-техническую документацию, а также различные данные, характеризующие состояние и движение отдельных компонентов.

В *экологическом отношении* предприятие представляет собой производственную систему, взаимодействующую с внешней средой путем материально-энергетического обмена.

В *организационно-правовом* отношении предприятие выступает в качестве юридического лица с установленными государством в законодательном порядке правами и обязанностями. Следовательно, все предприятия имеют такие общие черты, как организационное единство, ресурсы, ответственность, самостоятельность. Тем не менее между предприятиями различных организационно-правовых форм есть и существенные различия.

Наличие различных организационно-правовых форм хозяйствования, как показала мировая практика, является важнейшей предпосылкой для эффективного функционирования рыночной экономики в любом государстве, в том числе и России.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Устав унитарного предприятия должен содержать, кроме обычных сведений (наименование, место его нахождения и др.), сведения о предмете и целях деятельности предприятия, а также о размере уставного фонда предприятия, порядке и источнике его формирования.

В форме унитарного предприятия могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.

Унитарные предприятия отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим им имуществом и не несут ответственности по обязательствам собственника его имуществом.

Унитарные предприятия по сравнению с другими коммерческими организациями имеют ряд *особенностей*:

- в форму хозяйствования унитарного предприятия заложен принцип унитарности. Он означает, что соответствующая коммерческая организация не наделяется правом собственности на закрепленное за ней имущество. Собственником этого имущества остается учредитель такой организации, т. е. государство;
- имущество унитарного предприятия является неделимым;
- право ответственности сохраняется за учредителем, и имущество закрепляется за унитарным предприятием лишь на ограниченном вещном праве (хозяйственного ведения либо оперативного управления);
- во главе предприятия стоит единоличный руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным им органом и им подотчетен.

Различия прав хозяйственного ведения и оперативного управления состоят в содержании и объеме правомочий, которые они получают от собственника на закрепленное за ними имущество. Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, т. е. предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении, чем предприятие, основанное на праве оперативного управления. Учредители унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, не отвечают по обязательствам предприятия, за исключением случаев, когда в банкротстве предприятия виноват сам учредитель. При несостоятельности же казенных предприятий Российская Федерация несет субсидиарную ответственность по обязательствам этого предприятия при недостаточности его имущества как учредителя. Из этого вытекает, что унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, в принципе не может быть банкротом.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), связанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Учредительным документом производственного кооператива является его устав, утвержденный общим собранием его членов. 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 членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом кооператива.

Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов. К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относятся:

- изменение устава кооператива;
- образование наблюдательного совета и прекращение полномочий его членов, а также образование и прекращение полномочий исполнительных органов кооператива, если это право по уставу не принадлежит его наблюдательному совету;
- прием и исключение членов кооператива;
- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов кооператива и распределение его прибыли и убытков;
- решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием. Он вправе по своему усмотрению выйти из кооператива. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость пая или выделено имущество, соответствующее его паю, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован в хозяйственное товарищество или общество по единогласному решению его членов или ликвидирован.

Каждый член кооператива имеет один голос в управлении его делами независимо от размеров своего имущественного вклада.

Члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам, хотя и не всем своим имуществом, а в заранее определенном в уставе размере (что в какой-то мере сближает его с обществом с дополнительной ответственностью). Обычно этот размер является кратным по отношению к паевому взносу или долевого участию члена кооператива, но не может быть ниже предусмотренного законом минимума.

Членство в кооперативе возможно как для юридических, так и физических лиц, не участвующих непосредственно в его деятельности, но осуществляющих определенные имущественные вклады и соответственно получающих на них известный доход.

В кооперативе имеется возможность создания неделимых фондов (или фонда), имущество которых может быть поделено между участниками в случае ликвидации кооператива после удовлетворения претензий всех его кредиторов. На это имущество не может быть обращено взыскание кредиторов по личным долгам членов кооператива.

Важной особенностью кооператива является и то обстоятельство, что с учетом трудового участия здесь обычно делится не только прибыль, но и ликвидационная квота.

Преимущества производственного кооператива:

- прибыль кооператива распределяется между его членами не пропорционально их паям, а в соответствии с их трудовым вкладом. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов;
- законодательством не ограничивается число членов кооператива, что предоставляет большие возможности физическим лицам для вступления в кооператив;

- равные права всех членов в управлении кооперативом, так как каждый из них имеет только один голос.

Недостатки заключаются в том, что число членов в кооперативе должно быть не менее пяти человек, а это существенно ограничивает возможности их создания. Каждый член кооператива несет ограниченную субсидиарную ответственность по долгам кооператива.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

К общим чертам хозяйственных товариществ и обществ можно отнести следующие:

- имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также произведенное и приобретенное хозяйственными товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности;

- все они являются коммерческими организациями, обладающими общей правоспособностью;

- общества и товарищества как юридические лица могут быть участниками других обществ и товариществ;

- поскольку общества и товарищества являются собственниками своего имущества, их учредители по отношению к обществу имеют лишь право обязательственного характера, но не вещное право на его имущество.

Хозяйственные товарищества и общества близки по своей организационно-правовой форме хозяйствования, что дает возможность преобразования одного вида в другой. Но между ними имеются и существенные различия. Основное различие заключается в том, что товарищество — это объединение лиц, тогда как общество является объединением капиталов. Этим определяются различия в правовом положении обществ и товариществ. В товариществах, участники которых должны заниматься предпринимательской деятельностью, могут участвовать лишь индивидуальные предприниматели или творческие организации. Особенностью является и то, что общества могут быть созданы одним лицом, товарищества — нет.

Хозяйственными товариществами могут быть полные товарищества и товарищества на вере (коммандитные).

Полным признается *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.

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который должен быть подписан всеми его участниками.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товари-

щества могут быть предусмотрены случаи, когда решения принимаются большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрено иной порядок определения количества голосов его участников.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников.

Товарищество на вере является разновидностью полного товарищества. По сравнению с полным товариществом оно имеет следующие особенности:

- состоит из двух групп участников: полных товарищей и вкладчиков. *Полные товарищи* осуществляют предпринимательскую деятельность от имени самого товарищества и несут неограниченную и солидарную ответственность по обязательствам товарищества. *Вкладчики (коммандитисты)* лишь делают вклады в имущество товарищества, но не отвечают своим личным имуществом по его обязательствам.

Вкладчик

- не вправе участвовать в управлении делами товарищества на вере и выступать от его имени, но он имеет право знакомиться с финансовой деятельностью товарищества;

- имеет право на получение причитающейся на его долю части прибыли товарищества;

- сохраняет возможность свободного выхода из товарищества с получением своего вклада;

- может передать свою долю или ее часть как другому вкладчику, так и третьему лицу. При этом согласие товарищества или полных товарищей не требуется;

- при ликвидации товарищества на вере имеет преимущественное перед полными товарищами право на получение своих вкладов или их денежного эквивалента из имущества товарищества после удовлетворения требований других кредиторов.

Преимущества полного товарищества:

- возможность аккумулирования значительных средств в относительно короткие сроки;

- каждый член полного товарищества имеет право заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества наравне с другими;

- полные товарищества более привлекательны для кредиторов, так как их члены несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества.

К *недостаткам* можно отнести то, что между полными товарищами должны быть особые доверительные отношения, в противном случае это может привести к быстрому распаду подобной организации. Полное товарищество не может быть «компанией одного лица». Каждый член полного товарищества несет полную и солидарную неограниченную

ответственность по обязательствам данной организации, т. е. в случае банкротства каждый член отвечает не только вкладом, но и личным имуществом.

Полные товарищества на вере имеют те же преимущества и недостатки, что и полные товарищества. Дополнительным их преимуществом является то, что для увеличения своего капитала они могут привлечь средства вкладчиков — такой возможности полные товарищества не имеют.

Обществом с ограниченной ответственностью признается 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.

Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, то учредительным документом является устав.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью составляется из вкладов его участников и определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Общество с ограниченной ответственностью имеет следующие *особенности* по сравнению с другими формами хозяйствования:

- является разновидностью объединения капиталов, не требующего, следовательно, обязательного личного участия своих членов в делах общества;
- уставный капитал общества разделен на доли участников и соответствует ответственности по долгам общества.

Общество с дополнительной ответственностью является разновидностью общества с ограниченной ответственностью: на него распространяются все общие правила о таком обществе. Поэтому любые упоминания об обществе с ограниченной ответственностью в равной мере касаются и общества с дополнительной ответственностью.

Существует одна важная особенность: при недостаточности имущества данного общества для удовлетворения претензий его кредиторов участники общества могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом. Однако размер этой ответственности ограничен — он касается не всего их личного имущества, что характерно для полных товарищей, а лишь его части — одинакового для всех кратного размера и сумм внесенных вкладов (например, трехкратный и т. п.). С этой точки зрения такое общество занимает промежуточное место между обществами и товариществами.

Преимущества общества с ограниченной ответственностью:

- возможность быстрого аккумулирования значительных средств;
- может быть создано одним лицом;

- члены общества несут ограниченную ответственность по обязательствам общества.

Недостатки заключаются в том, что уставный капитал не может быть меньше величины, установленной законодательством. Общество менее привлекательно для кредиторов, так как члены общества несут только ограниченную ответственность по его обязательствам.

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

В основном учредительном документе АО (уставе) определено количество, номинал, категории акций и типы привилегированных акций, права владельцев акций каждой категории (типа); размер уставного капитала; структура и компетенция органов управления АО и порядок принятия ими решений; порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров; перечень вопросов, для решения которых необходимо квалифицированное большинство.

АО несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам акционеров.

Акционерные общества могут быть открытыми и закрытыми.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается *открытым АО*. Такое АО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается *закрытым АО*.

Закрытое акционерное общество (ЗАО) отличается от открытого (ОАО) и по числу акционеров. В ОАО число акционеров не ограничено, а в закрытом не должно быть более 50.

Уставный капитал составляется из номинальной стоимости акций, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества АО, гарантирующий интересы его кредиторов. При учреждении АО все акции размещаются среди учредителей. Количество и номинал размещенных акций каждой категории определяются уставом АО. Размер уставного капитала:

- для ОАО — не менее 1000 минимальных размеров оплаты труда на дату регистрации общества;
- для ЗАО — не менее 100 минимальных размеров оплаты труда на дату регистрации общества.

Акционерное общество может выпускать обыкновенные и привилегированные акции. Обыкновенные акции являются голосующими, размер дивиденда и ликвидационная стоимость заранее не предусматриваются.

Привилегированные акции могут быть нескольких типов, в каждом типе — одинаковый номинал и набор прав. Суммарный их номинал не может превышать 25 % уставного фонда. Дивиденд по привилегированным акциям и их ликвидационная стоимость могут быть определены в твердой сумме, в процентах или в ином порядке; если эти условия не определены, он выплачивается так же, как для обыкновенных акций.

Уставом могут быть предусмотрены кумулятивные акции, дивиденды по которым (или определенная часть дивидендов) в случае их невыплаты накапливаются и выплачиваются впоследствии.

Привилегированные акции не имеют голоса, за исключением случаев, предусмотренных в Законе об АО. Так, например, по вопросам реорганизации и ликвидации АО право голоса имеют все владельцы акций. Уставом АО может быть определен порядок конвертации привилегированных акций определенного типа в акции другого типа или в обыкновенные акции.

Для компенсации потерь (убытков) и компенсации рисков АО обязано создавать резервный фонд в размере, определенном уставом АО, но не менее 15 % уставного капитала.

Высшим органом управления АО является общее собрание акционеров.

Члены совета директоров избираются годовым общим собранием сроком на один год (член совета может переизбираться неограниченное число раз).

Полномочия члена совета директоров (всего состава совета) могут быть прекращены досрочно по решению общего собрания.

Руководство текущей деятельностью АО осуществляется директором (генеральным директором) или директором и правлением.

Преимущества акционерных обществ:

- корпоративная форма доказала на практике свою рациональность там, где необходимы крупные капиталы, крупномасштабное производство, большая степень риска и совершенное законодательство;
- гарантированы от того, что при выходе его участников основной капитал общества будет уменьшен. Организация капитала с помощью отчужденных (оборотных) ценных бумаг — акций дает возможность сконцентрировать большой капитал, первоначально расплывленный среди множества мелких вкладчиков, а также возможность быстрого отчуждения и приобретения акций, особенно с помощью биржевого механизма и представительских акций, т. е. возможность быстрого, почти мгновенного, перелива большого капитала из одной сферы деятельности в другую в соответствии со складывающейся конъюнктурой;
- являются проводниками ускорения НТП, так как им под силу осуществить весь цикл «наука — производство»;
- имеют право выпускать акции (кроме других ценных бумаг);
- акционер несет ограниченную ответственность (в пределах своих акций) в случае банкротства общества.

К недостаткам корпоративного предпринимательства относят отсутствие возможности у всех владельцев акций принимать участие в управлении акционерным обществом, ибо для реального контроля необходимо иметь около 20 % акций. В руках отдельных лиц сосредоточивается огромный капитал, что при отсутствии надлежащего законодательства и контроля со стороны акционеров может привести к злоупотреблению и некомпетентности при его использовании.

Промышленное предприятие любой организационно-правовой формы может находиться в двух состояниях: устойчивом и неустойчивом. Первое характеризуется ритмичным выпуском высококачественной продукции и большим спросом на нее, равномерным ходом производства, хорошим материально-техническим и кадровым обеспечением, второе — сбоями в одном или нескольких направлениях производственно-хозяйственной деятельности. Неустойчивое состояние имеет место из-за ограниченности ресурсов, недостатков в производственной, сбытовой и других сферах. Вследствие этого возникает необходимость тщательного планирования и прогнозирования в целях выбора наилучших вариантов производственно-сбытовой деятельности.

Каждый потенциальный производитель сталкивается с необходимостью сделать выбор: что и как производить, кто и какую работу должен выполнять, для кого производимые товары или услуги предназначены.

Что производить. Одни и те же ресурсы не могут быть использованы для производства различных товаров, поэтому возникает альтернатива их применения. В связи с этим производство того или иного товара с использованием тех же ресурсов обладает не только стоимостью, но и альтернативной стоимостью, т. е. стоимостью производства товара или услуги, измеряемой с точки зрения потерянной возможности заниматься наилучшим из доступных альтернативных видов деятельности. Производство других может отличаться по времени их производства и реализации, третьих — недостижимо вообще, вследствие ограниченности ресурсов.

Как производить. Любой товар можно производить несколькими способами. Массовое производство при наличии современной технологии и единичное производство на устаревшем оборудовании сильно отличаются эффективностью.

Эффективность — это ключевое понятие при принятии решений о том, как производить. Можно использовать такое количество факторов производства, с которыми данный продукт никто не купит из-за его цены. Следовательно, возникает вопрос рационального и оптимального использования ресурсов. Можно производить такое количество продукции, которое при данных условиях будет экономически невыгодно, или такой ассортимент товара, который обходится производству дороже и плохо раскупается. Можно производить при наличии кадров, имеющих хороший потенциал физических

и умственных способностей, но плохо организовать производство, и тогда его эффективность будет ниже, чем при работе с худшим по качеству составом, но с четко распределенными обязанностями и правами, взаимовыручкой, т. е. теми компонентами, которые при- сущи команде.

Кто и какую работу должен выполнять. Этот вопрос связан с организацией общественного труда. Внутри производственной единицы, как и в обществе в целом, существует разделение труда, благодаря которому имеется возможность производить товар или услугу по относительно меньшей альтернативной стоимости или за меньший промежуток времени. Поэтому каждое предприятие пытается так организовать производство, чтобы каждый мог выполнять свою работу с наибольшей эффективностью, т. е. с той последовательностью и теми методами, которые ведут к скорейшему достижению цели (получение результата) при наименьших затратах.

Для кого производить. Общеизвестно, что реакция потребителей на разные товары различна, мало того — реакция потребителей на одинаковые по качеству изделия на неоднородных рынках тоже разная. Изменение цены на один товар может привести к большому изменению спроса, а на другой — к незначительному. Поэтому вопрос, для кого производить, т. е. для какого рынка или для какого потребителя, предполагает знания и навыки в области маркетинга.

Совершенно ясно, что комплекс таких сложных вопросов невозможно решить без специальной предварительной подготовки и планирования деятельности.

Бизнес-план является четко структурированным, требующим тщательной проработки документом, описывающим цели предприятия и способы их достижения. Особенность бизнес-плана состоит не столько в точности и достоверности количественных показателей, сколько в содержательном, качественном обосновании идей.

Предпринимателю бизнес-план помогает обрести ясное видение будущего дела, служит руководством к действию. Для инвесторов, желающих с выгодой вложить деньги, это документ, дающий представление об ожидаемых объемах продаж и прибыли, помогающий прогнозировать риск инвестирования.

Таким образом, подготовка бизнес-плана позволяет предприятию оценить эффективность деятельности в условиях конкуренции, определить перспективы развития производства и сбыта продукции.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от масштабов и отраслевой принадлежности предприятия. Так, если проектом предусмотрена организация производства новой продукции или предоставления новых услуг, то должен быть разработан весьма подробный план. Если же речь идет об увеличении объема выпуска уже освоенных товаров или предоставления традиционных услуг, то бизнес-план может быть простым по структуре и содержанию.

1.2. Процесс разработки бизнес-плана

Процесс бизнес-планирования — это последовательное изложение системы реализации проекта, т. е. ключевых моментов, убеждающих инвестора или партнера в его выгодности и необходимости участия в нем. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия. Ключевые моменты реализации проекта обычно отражаются в деловом расписании, а детализация этих событий и их подготовка должны найти отражение в бизнес-планировании. Процесс бизнес-планирования выявляет недостающие элементы организационной, правовой и финансовой обеспеченности для превращения экономического замысла в его материальное воплощение. *Ключевыми моментами* бизнес-планирования являются: обоснование возможности, необходимости и объема выпуска продукции (услуг); выявление потенциальных потребителей; определение конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешнем рынках; определение своего сегмента рынка; достижение показателей различных видов эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной); обоснование достаточности капитала у инициатора бизнес-идеи и выявление возможных источников финансирования.

Итак, бизнес-план в комплексе предполагает следующее:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

В сегодняшней экономической ситуации в России наиболее привлекательными могут быть проекты создания бизнес-линий (продуктовых линий, инвестиционных проектов) как совокупность прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, объединяющих все виды преимуществ от закупки сырья и найма работников до сбыта продукции.

Широкое применение находят также специальные бизнес-планы финансово-экономического характера:

- эмиссия новых акций открытыми акционерными обществами;
- подготовка к продаже приватизируемых предприятий;
- подготовка к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс;

- выкуп акций (паев) в закрытых компаниях типа ООО и закрытых АО или пая в товариществах при выходе из состава одного из акционеров (учредителей, пайщиков);
 - обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.
- Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и основные участники показаны на рис. 1.1.

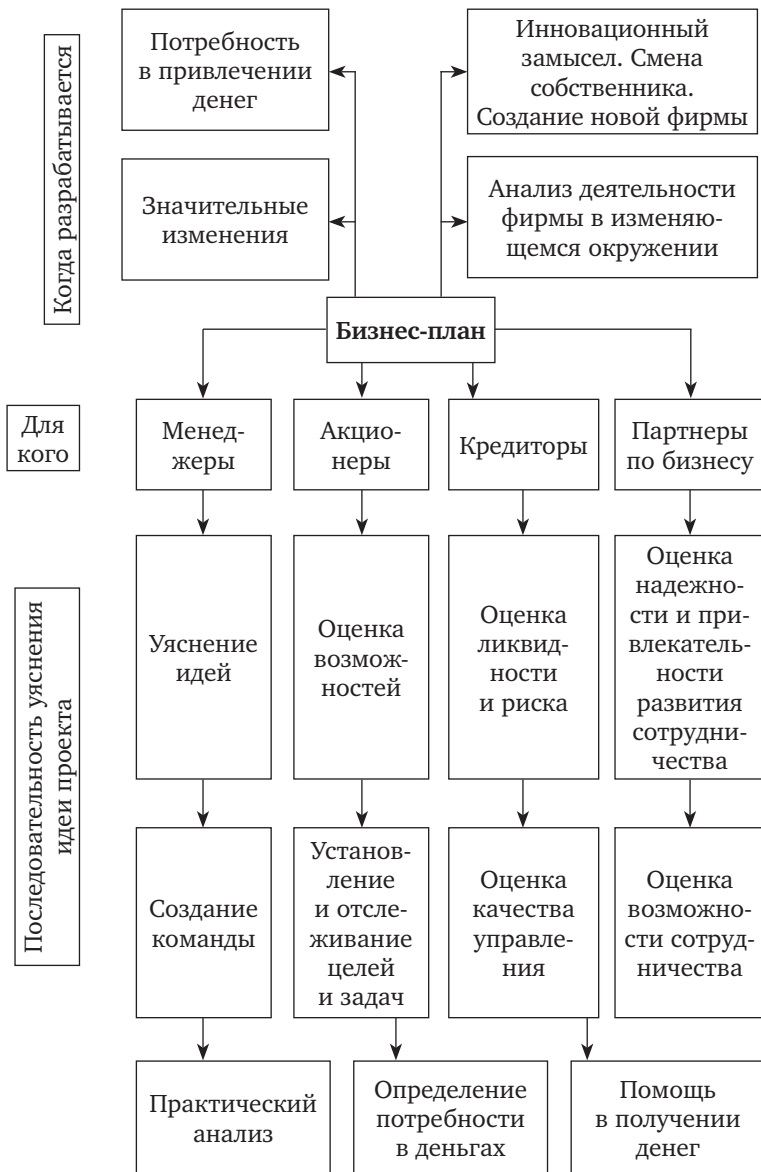


Рис. 1.1. Порядок разработки бизнес-плана и его участники

1.3. Обоснование выбора месторасположения предприятия

В некоторых отраслях *выбор месторасположения* является свободным, в других он заранее предопределен и связан с материальными или духовными предпосылками. Например, нефтедобывающие предприятия «привязаны» к месторождению нефти, а предприниматель, строящий церковь в родном селе, реализует свою мечту. Свободный выбор предполагает определение минимальных требований и условий, например, к наличию квалифицированной рабочей силы, железной дороги, возможности сбыта продукции, снижению производственных и бытовых издержек и др.

Главной целью предприятия является получение прибыли, поэтому экономический фактор играет основную роль. Предприятие должно выбрать то месторасположение, где вероятные значения прибыли будут максимальными. Следует учитывать, что решение принимается в условиях большой неопределенности, поэтому при рассмотрении проблемы будущего развития лучше принять более пессимистичный вариант, учитывающий все возможные отрицательные отклонения и риски. Показатели или вероятные значения, зависящие от месторасположения предприятия, можно представить в виде таблицы (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Зависимость вероятных значений факторов от месторасположения предприятий (тыс. руб.)

Вероятность значения факторов	Месторасположение предприятия			
	А	В	С	Д
1. Затраты, в том числе:	2100	2250	2500	2400
заработная плата	500	700	800	400
арендная плата	1000	900	900	800
транспортные расходы	300	220	230	640
2. Величина налогов:				
на имущество	100	150	200	350
на заработную плату	200	280	320	160
3. Выручка с оборота	2500	2400	3100	2900
4. Валовая прибыль (п. 1 — 3)	400	150	600	500
5. Налог на прибыль	150	50	250	300
6. Чистая прибыль	250	100	350	200

Таким образом, по вероятному значению показателя чистой прибыли можно сказать, что месторасположение в пункте С наиболее рационально. Степень сложности исследования проблемы выбора месторасположения предприятия на локальном и международном уровнях различна. На международном уровне сравнению подлежат налого-

вые системы стран, таможенные барьеры, пошлины, ограничения возможности подготовки квалифицированных кадров и другие факторы (в зависимости от целей и предназначения предприятий). Крупные компании создают в различных странах дочерние компании — центры затрат и центры прибыли, которые позволяют им минимизировать налогообложение и другие затраты в масштабах всей компании.

Пользуясь тем, что величина налога на доходы в некоторых странах небольшая, дочерние компании (центры прибыли) продают им сырье или полуфабрикаты по заведомо низким ценам, увеличивая тем самым величину общей чистой прибыли. На локальном рынке больше внимания уделяется затратам на доставку груза и отправку его потребителям, накладным расходам на содержание складов сырья и готовой продукции.

Нередко и на локальном рынке основным фактором, влияющим на месторасположение, становится величина налогов на доходы предприятия, зависящая от системы налогообложения, условий кредитования, региональных и государственных льгот.

Затраты на рабочую силу в различных регионах могут сильно отличаться (табл. 1.2). В местах, удаленных от областей концентрации производства, тарифы по заработной плате обычно бывают ниже. Однако предприятия, выбирающие месторасположение по этому принципу, должны учитывать дополнительно уровень квалификации, структуру рабочей силы и ее количество. Окончательный выбор предполагает рассмотрение такого показателя, как уровень производительности труда в различных странах или регионах.

Таблица 1.2

Сравнение затрат на рабочую силу

Показатели	Страна регион	
	А	В
Почасовая оплата труда, руб.	40	30
Производительность труда, шт./ч	90	80
Затраты на заработную плату, тыс. руб.	3,6	2,4

В различных местах амортизационные отчисления и выплаты процентов по договорам лизинга существенно различаются. Кроме того, различны и стоимость земли, расходы на строительство, ввод, освоение и эксплуатацию мощностей. Возможные сбытовые расходы фирмы на локальных рынках зависят в первую очередь от развитости сбытовой сети и эффективности каналов сбыта в данном регионе. Желаемый сбыт играет важную роль при международном выборе месторасположения предприятия и может быть решающим фактором при принятии решения об инвестициях. Если сбыт продукции происходит в регионе, где расположено предприятие, или в непосредственной близости от него, то желание быть ближе к клиентам совершенно оправданно. Спрос

в большинстве случаев может быть сформирован самим предприятием с помощью рекламы, что в большой степени зависит от существующих возможностей предприятия и его потенциала.

1.4. Существующий потенциал и возможности предприятия (фирмы)

От момента мысленного создания идеального образа, понимания необходимости его воплощения и до осознания возможности воплощения и достаточности того, чем мы располагаем, проходит большой промежуток времени, и часто достигнутый результат оказывается совсем не таким, которого мы ожидали. Организация бизнеса проходит по аналогичному сценарию:

- возникновение идеи;
- оценка текущего состояния для осуществления идеи (ситуационный анализ);
- формулировка цели и направлений развития;
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое планирование);
- оценка достаточности ресурсного потенциала и разработка мероприятий;
- проверка и оценка достигнутых результатов.

Любая идея, какой бы привлекательной на первый взгляд она ни была, должна быть проработана, т. е. представлена более детально. Осуществление разработки проекта — занятие дорогостоящее и трудоемкое, поэтому вначале следует подготовить технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта и выяснить степень заинтересованности инвестиционных компаний в осуществлении этой идеи. Такой анализ позволяет отсеять те идеи и бизнес-предложения, которые имеют мало шансов перейти в инвестиционную стадию. Основной целью исследования является выяснение следующих аспектов:

- выявлены ли альтернативные проекты;
- есть ли необходимость в более подробном исследовании наличия сырьевых и материальных ресурсов, прогноза цен или спроса;
- соответствуют ли условия окружающей среды характеру потенциального производственного процесса.

Для превращения идеи в бизнес-план следует определить внутренние и внешние благоприятные и негативные факторы, способствующие или мешающие осуществлению замысла. Прежде чем воплотить намерения в жизнь и достичь желаемых результатов бизнеса, важно оценить *внутренние возможности предприятия*, понять, на чем основываются убеждения предстоящего успеха: на материальном или нематериальном, т. е. на физическом, интеллектуальном или духовном потенциале. Оценке могут подлежать как основной, так и оборотный капиталы,

кадровый состав производственных рабочих, интеллектуальный потенциал менеджеров.

Эффективным инструментом для проведения анализа объекта по отношению к внешней среде (его сильные и слабые стороны) служит SWOT-анализ (SWOT— сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов «достоинства», «недостатки», «возможности», «угрозы»). Отношения компании с внешней средой динамичны, поэтому ресурсы постоянно меняются в зависимости от спроса на продукцию и рабочую силу, состояния инвестиционной среды, успешной работы и неудач менеджеров, от других факторов и условий.

Тщательность оценки и степень ее детализации зависят от назначения и целей анализа. Если существующее состояние и потенциал предприятия оценивает предприятие или банк, с которыми существуют длительные и прочные отношения, то бывает достаточно баланса. Совсем другой объем сведений и анализа необходим иностранной фирме или банку, которые ничего о предприятии не знают. Они могут потребовать заключение по оценке ликвидности и риска независимых экспертов, заключение по оценке финансовой устойчивости предприятия, результаты анализа покупательной способности, сведения по системе налогообложения, качеству управления, состоянию юридической и технологической среды.

Для каждого потенциального партнера или инвестора важно знать, насколько вы сможете противостоять изменению условий внешней среды и каков запас прочности и потенциал вашего предприятия, откуда проистекают угрозы и как их нейтрализовать, как можно усилить вашу мощь и ликвидировать слабые стороны. В целом интерес к предприятию будет проявлен тогда, когда вы покажетесь надежными хотя бы в одном направлении: производственно-сбытовом, интеллектуальном, техническом или финансовом.

Совмещение потенциальных возможностей предприятия и условий внешней среды ввиду необходимости реализации проекта позволяет уточнить новые цели и задачи самого предприятия. Главная цель деятельности предприятия в конкретном промежутке времени не может быть определена отдельно от стратегии развития хозяйственного портфеля. Это означает, что оно может расширять свою деловую активность путем наращивания объема номенклатуры лишь по четырем направлениям:

- старой номенклатуры на старых рынках;
- старой номенклатуры на новых рынках;
- новой номенклатуры на старых рынках;
- новой номенклатуры на новых рынках.

В связи с этим на предприятии могут образовываться несколько стратегических хозяйственных подразделений, действующих в соответствии со своими целями (например, увеличение объемов продаж, чистой прибыли). Основные цели предприятия делятся на цели второго, третьего и более низкого уровней. Выполнение всех целей воз-

можно лишь при согласовании как их функциональной взаимосвязи, так и времени протекания действий. Для этого строится дерево целей, а затем разрабатываются мероприятия и составляются программы работ.

В зависимости от тенденций развития отрасли или сектора экономики, в котором действует стратегическое подразделение предприятия или какие-либо его элементы, легче определить вид будущей стратегии (наступательная или оборонительная), а также степень своих привязаний на роль лидера или аутсайдера. Подробнее эти вопросы рассматриваются в параграфе 1.5, который должен ознакомить читателя с основными направлениями развития предприятия (фирмы) с учетом существующих возможностей и влияния внешней среды.

1.5. Разработка хозяйственной стратегии и определение цели бизнес-проекта

1.5.1. Формулировка цели

Основная общая цель предприятия конкретизирует его статус, обеспечивает направление для определения целей и тактических подходов на более низких организационных уровнях. Формулировка цели должна содержать следующее:

- задачи и действия предприятия с точки зрения продвижения его основных услуг или товаров, его рынков и технологий;
- особенности внешней среды по отношению к фирме и основные принципы ее деятельности;
- оценка культуры организации, рабочего климата, существующего внутри предприятия.

Нахождение целей проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке концепции проекта. После нахождения цели проекта приступают к поиску и оценке альтернативных способов достижения цели проекта.

Для возможности определения степени достижения целей проекта необходимо выбрать соответствующие критерии. На основе этих критериев можно оценить альтернативные решения по достижению целей проекта. Таким образом, можно отметить, что цели проекта должны быть четко определены: они должны иметь ясный смысл; результаты, получаемые при достижении цели, должны быть измеримы, а заданные ограничения и требования должны быть выполнимы. Т. е. цели должны находиться в «области допустимых решений» проекта.

Определение цели бизнес-проекта рассматривается как творческий процесс, который можно разделить на последовательные процедуры:

- определение указателей цели;
- определение возможных целей проекта;
- описание целей проекта.

Определение указателей цели требует изучения различных источников, которые могут содержать искомую информацию:

- требования к бизнес-проекту;
- заказ на бизнес-проект;
- цели предприятия, для которого осуществляется проект;
- окружение предприятия.

Определение указателей можно рассматривать как предварительное обследование, после которого по найденным указателям может быть начат активный поиск цели и ее формулирование.

Описание целей проекта определяет сущность проекта. В описании цели проекта должны найти отражение:

- результат проекта;
- срок окончания;
- расходы;
- порядок изменения цели.

Готовое описание целей проекта является основой для дальнейшей работы над проектом.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Этот план дает характеристику процесса функционирования фирмы, показывает, каким образом ее, руководители собираются достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь — повышения прибыльности компании. Хорошо разработанный план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план помогает предпринимателю решать следующие основные задачи:

- определять конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения, определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. п.;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. *Первая* из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция — планирование. Планирование — это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу. Планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия в будущем. Эта функция позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства — ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и др., но без бизнес-плана предоставление кредита вообще невозможно.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов 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 времени.

Планирование, бесспорно, необходимый элемент эффективной деятельности фирмы на рынке. Существует несколько подходов к составлению бизнес-плана. Между ними очень много общего, однако отдельные различия все-таки существуют. Возможен, в частности, вариант, характеризуемый схемой, представленной на рис. 1.2.

Бизнес начинается с определения мотивов инициатив каждого бизнесмена. Их недостаток или неопределенность может пагубно сказаться на дальнейших планах всего коллектива. После оценки ситуации как вне, так и внутри компании определяется главная цель. Затем можно перейти к разработке стратегии, которая представляет собой процесс конкретизации главной цели, разбивку ее на задачи и подзадачи. На каждом этапе реализации выбранной стратегии целесообразно вносить в план определенные коррективы, которые диктуют реальный ход событий. Таким образом вырабатывается оперативный план. На основе долгосрочных тенденций и оперативного плана разрабатывается долгосрочный план.

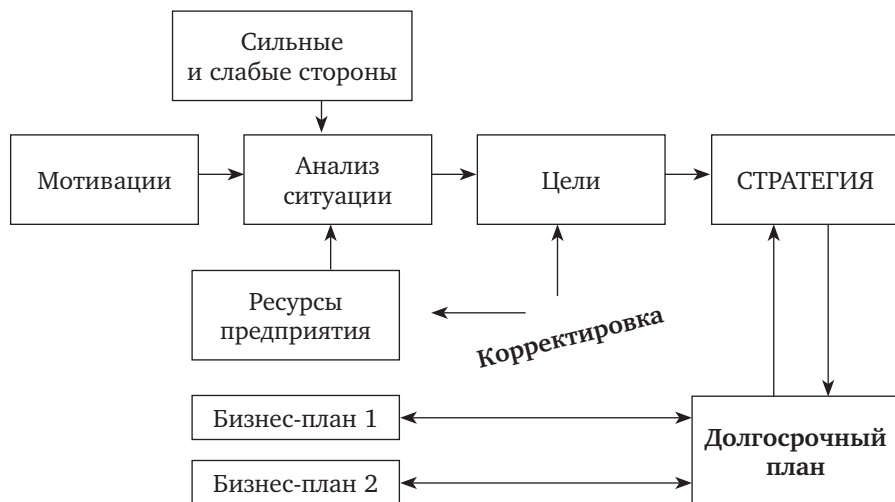


Рис. 1.2. Вариант подхода к составлению бизнес-плана

В ином варианте на первое место ставится принятие решений. Предпринимательство, по сути, представляет собой процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов. План дает основу для принятия рациональных решений, позволяет оформить и анализировать интуитивные предположения. Процесс планирования представляется как непрерывный процесс (рис. 1.3).

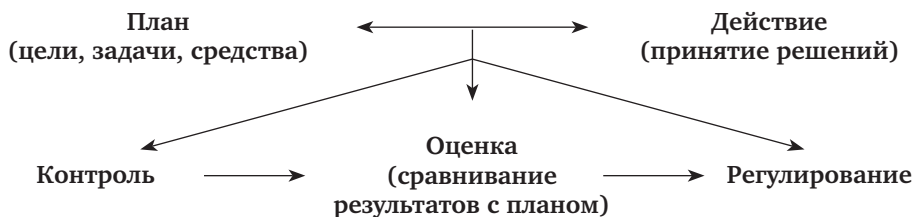


Рис. 1.3. Схема процесса планирования

По итогам разработки различных вариантов стратегий уточняются как ожидаемые размеры прибыли, так и потребности в капитальных вложениях. Эта информация поступает на «вход» финансовой стратегии, предназначенной для окончательного балансирования финансовых потребностей и определения размеров и форм привлечения заемных средств.

На третьем этапе формирования стратегического плана результатные данные по каналам обратной связи поступают на «вход» замысла плана с целью его корректировки. Окончательный вариант плана вместе с результатами анализа внешней среды, а также возможностей фирмы оформляется в виде глобальной стратегии развития.

1.5.2. Типы хозяйственных стратегий

В условиях рынка, при наличии конкурентной среды рост эффективности производства может осуществляться преимущественно в рамках таких хозяйственных стратегий, которые направлены на получение долгосрочной прибыли, на повышение устойчивости финансового положения предприятия и его конкурентоспособности на относительно длительный период времени.

Обеспечить высокую прибыльность в краткосрочном плане предприятие может и не прибегая к повышению эффективности производства, а в конечном счете и ценой ослабления своих позиций в конкурентной борьбе в будущем. И наоборот, относительно продолжительный период времени обеспечивать свою конкурентоспособность, добиваться получения более высокой кумулятивной прибыли (за несколько лет, обычно от 7 до 12) вместо поиска сиюминутной выгоды предприятие может только путем повышения эффективности производства на постоянной основе.

Мероприятия по повышению эффективности производства, его дальнейшей интенсификации требуют технической модернизации производства, внедрения достижений НТП и адекватной перестройки систем управления и организации труда. А это, в свою очередь, означает длительный период оборота капитала, окупаемости затрат и получение, возможно, и более высокой прибыли (прежде всего ее массы), но за относительно продолжительный период времени. Крупные инвестиции в новое промышленное строительство, крупные затраты на НИОКР имеют длительный период окупаемости и приносят прибыль в среднем через 7—8 лет. Перестройка организационных структур и систем управления, подготовка и обучение кадров, повышение квалификации рабочей силы, другие мероприятия по расширенному воспроизводству человеческого капитала более высокого качества, как и мероприятия по внедрению и освоению новой техники, также имеют сроки окупаемости затрат более одного года. Кроме того, разработка и производство новой продукции требует часто радикальных изменений в сбытовой сети, а ее формирование занимает сегодня в среднем 3—5 лет. Таким образом, осуществление мероприятий, обеспечивающих рост эффективности производства и повышение конкурентоспособности, возможно преимущественно в рамках хозяйственных стратегий, рассчитанных на получение долгосрочной прибыли. Такие стратегии, в рамках которых осуществляется расширенное воспроизводство капитала, мы будем называть стратегиями первого типа. Но реализация стратегий такого типа не просто сопряжена с крупными начальными инвестициями, но и приводит к изменениям самих условий воспроизводства индивидуального капитала, на что руководство предприятий вынуждено реагировать соответствующим образом.

Стратегии второго типа направлены на оптимизацию текущих финансовых показателей, на максимизацию краткосрочной прибыли

путем маневрирования хозяйственной структурой предприятия (его активов), спекуляции на рынке фиктивного капитала, искусственного завышения цен на продукцию.

В условиях рынка оба типа хозяйственных стратегий в управлении предприятиями переплетаются и их разделение достаточно условно. Поэтому для динамики эффективности производства важным является не строгое следование руководства предприятия тому или иному типу хозяйственных стратегий, а, во-первых, их соотношение во внутрифирменном управлении, во-вторых, соответствие выбранной стратегии задачам укрепления конкурентоспособности предприятия на рынке, а значит, тому технологическому укладу, хозяйственной специфике, тем сравнительным преимуществам, которыми в данный момент располагает конкретное предприятие.

Естественно, что в рамках каждого типа стратегий можно выделить множество их различных видов, соответствующих хозяйственной и производственной специфике данного предприятия.

К стратегиям *первого типа* можно отнести:

- стратегию минимизации издержек производства;
- стратегию увеличения доли рынка сбыта, контролируемого предприятием (стратегия «доли рынка»);
- стратегию инновационного программирования НИОКР.

При минимизации издержек производства прибыль увеличивается в результате уменьшения затрат авансированного капитала. Рост эффективности производства происходит в результате уменьшения совокупных затрат труда, применения в производстве более производительной техники, более экономичных видов сырья и материалов, роста концентрации производства, увеличения серийности выпуска изделий с использованием оборудования большей единичной мощности (т. е. получения так называемой экономии на масштабах производства).

Стратегия, направленная на расширение доли рынка сбыта, способствует повышению эффективности производства за счет более высокой доли вновь созданной стоимости (условно чистой продукции) в общем объеме реализованной продукции, темпов роста оборотов предприятий. Рост доли рынка сбыта непосредственно связан с достижением превосходства над конкурентами. А это во многом связано с повышением потребительских качеств, технического уровня продукции, качества обслуживания потребителей, выгодно отличающих продукцию данного предприятия, с реализацией других его сравнительных преимуществ. Реализация данной стратегии может также способствовать повышению эффективности производства за счет снижения удельных издержек по реализации продукции (т. е. за счет уменьшения товарных запасов, расходов по хранению изделий и т. п.).

В рамках инновационного программирования НИОКР, ориентированного на создание и производственное освоение нововведений, осуществляется не только создание и внедрение прогрессивных технологий, но и разработка принципиально новых видов продуктов, более высокого

качества и не имеющих аналогов на рынке. Данная стратегия оказывает положительное воздействие на динамику эффективности производства за счет как снижения затрат (освоение новых технологий), так и увеличения результата. В условиях рынка для успешной борьбы с конкурентами предприятия при высоких темпах НТП вынуждены не просто приспосабливаться к сложившейся продуктовой структуре, а часто кардинально менять ее, формируя рынки новых товаров и услуг.

Естественно, что в реальной хозяйственной практике указанные виды стратегий первого типа тесно переплетаются. Так, по мере увеличения производства новых продуктов, освоения их конкурентами предприятие-первопроходец (или фирма-пионер) на этом рынке для сохранения или увеличения своей доли рынка должно позаботиться уже о более приемлемом для потребителей (в условиях выбора) уровне цен, а значит, и о минимизации издержек производства.

Среди стратегий *второго типа* можно выделить:

- стратегию максимизации (искусственного завышения) издержек производства;
- стратегию перекладывания роста издержек производства на потребителя (СРМ — от *англ.* cost pass-along management);
- имитационное программирование НИОКР;
- стратегию манипулирования «портфелем вложений капитала».

Стратегия максимизации издержек производства направлена на увеличение прибыли за счет государственных или иных субсидий при отсутствии прямой (внутриотраслевой) ценовой конкуренции. В США, например, эта стратегия получила наибольшее распространение на предприятиях военно-промышленного комплекса.

В рамках СРМ рост издержек производства в результате роста цен на сырье и материалы и при ослаблении внутриотраслевой конкуренции (например, при введении высоких тарифов на импорт готовых изделий) непосредственно учитывается в цене продукции, т. е. перекладывается на потребителя. Предприятия в условиях высоких темпов инфляции и быстрого обесценения инвестиций с длительным сроком окупаемости стараются не заменять те виды ресурсов, цены на которые возросли, или не начинать внедрение новых ресурсосберегающих технологий, если это требует крупных капиталовложений. Происходит только корректировка отпускных цен при неизменном уровне эффективности производства.

При имитационном программировании НИОКР экономический результат достигается обновлением ассортимента продукции за счет «косметических» улучшений уже имеющихся на рынке продуктов (упаковка, дизайн, цвет и т. п.). Получить краткосрочную прибыль в рамках такой стратегии можно, но вряд ли она может обеспечить конкурентоспособность предприятия на длительную перспективу. Тем более что заметных изменений в уровне и темпах роста эффективности производства в этом случае происходить не будет, поскольку соотношение затрат и результатов не меняется. В сущности, имитационное програм-

мирование НИОКР — одно из проявлений стратегии СРМ, но уже применительно к преимущественно неценовой форме конкуренции.

Стратегия манипулирования «портфелем вложений капитала», в рамках которой осуществляются скупка и продажа действующих предприятий и активов фирм, слияния и поглощения одних фирм другими путем операций с ценными бумагами на фондовой бирже, негативно влияет на динамику эффективности производства вследствие непроизводительного отвлечения капитала: техническая модернизация производственных мощностей, прирост капиталовложений в развитие производства не происходит, а финансовые ресурсы используются лишь на перераспределение имеющегося производственного аппарата между собственниками средств производства. Основной акцент при этом делается на улучшение текущего финансового положения предприятия, на повышение его способности удовлетворять запросам той части держателей акций, которые заинтересованы прежде всего в стабильном получении высоких дивидендов или в игре на колебаниях курса акций, но никак не в долгосрочном увеличении стоимости ценных бумаг предприятия.

Преобладание каждого из типов стратегий определяется действием ряда факторов хозяйственной деятельности предприятий. Например, для стратегий ведущих японских фирм прежде всего характерна растущая диверсификация производства. Она связана с появлением новых идей и технологий (инновационное программирование НИОКР), с необходимостью выхода на новый рынок, когда обнаруживается, что на прежнем рынке наметился спад, появилась возможность захватить более высокую долю на новом рынке (стратегия «доли рынка») или создалась какая-либо иная угроза замедлению темпов роста компании. Производство диверсифицируется потому, что такова индустриальная политика правительства, предоставляющая дополнительные стимулы тем компаниям, которые осваивают новые отрасли промышленности и новые рынки сбыта, и т. п.

При этом первоначально акцент может делаться на одни виды хозяйственных стратегий, а затем — на другие. Японские промышленные компании при освоении новых для себя рынков (отраслей) стремились сначала лидировать по издержкам производства, что позволяло им начинать с небольшой доли рынка, постепенно ее повышая. А по достижении определенной доли рынка все большее значение приобретали инновационная активность и совершенствование производства. По мере того как снижалась доля издержек на заработную плату в стоимости продукции, компании стремились не увлекаться капиталовложениями в новую технику, а добиваться максимальной отдачи от имеющегося производственного оборудования, тщательно рассчитывая экономическую эффективность инвестиционных программ.

В целом изменение в соотношении стратегий зависит от управления на макроэкономическом уровне и от дальновидности предприятий, их готовности пожертвовать краткосрочной прибылью в обмен на более высокую, долгосрочную.

1.5.3. Выбор хозяйственной стратегии

Важнейшим фактором, определяющим соотношение двух типов хозяйственных стратегий, являются степень и основные формы рыночной конкуренции. Так называемая совершенная ценовая конкуренция производителей в рамках одной отрасли вынуждает руководство предприятия искать пути по снижению издержек производства, реализовывать нововведения, способствующие этому. Таким образом, высокая степень внутриотраслевой ценовой конкуренции является важным условием, способствующим повышению эффективности производства, диверсификации хозяйственной деятельности.

Однако при определенных обстоятельствах, деформирующих условия внутриотраслевой конкуренции (высокие темпы инфляции или барьеры для импорта, особенности налоговой политики правительства, степень милитаризации экономики или доля госзаказов в объеме производства и др.), предприятия могут предпочитать иной путь диверсификации: продажу или приобретение уже имеющихся предприятий и производственных мощностей в других отраслях вместо создания новых продуктов.

Другим важным фактором, определяющим доминирование того или иного типа хозяйственных стратегий, выслушает соотношение темпов роста стоимости рабочей силы и активной части основного капитала, непосредственно замещающего живой труд. Данное соотношение во многом предопределяет, в каких масштабах предприятие будет осуществлять механизацию и автоматизацию производства, внедрять новую трудосберегающую технику и технологию. Если заработная плата возрастает более быстрыми темпами, чем стоимость активной части основного капитала, то у управляющих фирм имеется больше стимулов для увеличения инвестиций в новую технику и технологию, так как это ведет к общему понижению уровня производственных затрат.

Важное значение для процесса формирования хозяйственных стратегий в условиях рынка имеет фактор времени. Ввиду относительно длительного периода оборота основного капитала, существования значительного лага в получении прибыли от инвестиций в производственное оборудование и разработку новых продуктов и технологий преобладание стратегий первого типа предполагает помимо невысокой инфляции еще и известную устойчивость хозяйственной конъюнктуры, относительно невысокую степень риска новых капиталовложений.

Увеличение темпа инфляции может заставить предприятия отказаться от осуществления инвестиций в разработку и реализацию крупномасштабных проектов перестройки производственного аппарата, поскольку реальный размер прибыли, который может быть получен через несколько лет, будет существенно снижен. Отсюда и стремление предприятий вкладывать средства в быстрокупающиеся проекты даже в ущерб росту эффективности производства или же вообще отрывать средства от производительного использования.

С другой стороны, обесценение ценных бумаг предприятий относительно их активов или искусственное завышение курса акций на фондовой бирже в сравнении с реальной стоимостью активов делает операции на рынке фиктивного капитала куда более выгодными (с точки зрения максимизации текущих финансовых результатов коммерческой деятельности), нежели приобретение существующих предприятий или создание новых.

На соотношение двух типов хозяйственных стратегий в связи с этим фактором может оказать определенное воздействие и структура активов компаний. Так, высокая доля акционерного капитала в активах предприятия может объективно вынуждать управляющих ориентироваться на стратегии второго типа, на получение краткосрочной прибыли. Существенное влияние имеют здесь и экономическая политика правительства, и эффективность государственного регулирования рынка.

В современных условиях важное значение имеет государственное стимулирование структурной перестройки промышленности, обеспечение интенсивного межотраслевого перелива труда и капитала, преимущественное развитие новейших отраслей (индустриальная политика с выделением приоритетных отраслей).

Для реального повышения эффективности производства одной заинтересованности руководства предприятий в инвестировании в расширенное воспроизводство основного капитала, ориентации на стратегии первого типа недостаточно, как недостаточно просто приобрести технику, чтобы получить конечный продукт. Для этого нужно еще организовать процесс внедрения и использования производственного оборудования, а уровень и динамика эффективности производства будут зависеть от качества внутрифирменного планирования, от систем и структур управления, форм организации и стимулирования труда. Развитие и совершенствование внутрифирменного планирования, в свою очередь, находятся в зависимости от того, какой тип хозяйственных стратегий является доминирующим. При доминировании стратегий первого типа развитие осуществляется более интенсивными темпами, требует вовлечения все большего объема ресурсов (прежде всего кадровых), а при преобладании стратегий второго типа развитие происходит более медленными темпами.

1.5.4. Этапы разработки хозяйственной стратегии

Каждое предприятие независимо от сферы его деятельности и масштабов производства должно планировать свою деятельность.

Планирование — это процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения. Процесс планирования охватывает ряд направлений. Одно из них — прогнозирование, т. е. разработка планов по достижению стратегических целей предприятия (перспективное, стратегическое планирование).

Стратегическое планирование сосредоточено на высшем уровне управления и имеет целью определение тенденций развития различных сторон деятельности предприятия, расчет и выбор наиболее благоприятных условий его деятельности. Отличительной чертой стратегического планирования является его гибкость, обусловленная подвижностью плановых горизонтов, т. е. периодов времени, на которые вырабатывается перспективная политика. Для определения планового горизонта применяются различные критерии: жизненный цикл продукта; цикл коренного изменения спроса на выпускаемую продукцию; период времени, необходимый для реализации стратегических целей и др. Плановый горизонт зависит от масштабов предприятия, его размеров.

Главная задача стратегического планирования — выработка стратегии, структуры, объемов и направлений капитальных вложений исходя из конечных финансовых и рыночных целей предприятия. Смысл стратегического планирования заключается в том, чтобы повысить обоснованность инвестиций, производственно-сбытовых и научно-технических решений на базе применения современных методов анализа рынка. Стратегическое планирование в условиях рынка нацелено не просто на увеличение объема производства и улучшение качества продукции, а на изучение запросов и потребностей конкретных групп потребителей.

В качестве одного из инструментов стратегического планирования наибольшее развитие получила практика формирования целевых производственно-сбытовых программ. Так, в конце 70 — начале 80-х годов XX в. стратегическое планирование распространилось на поиск новых, более прибыльных рынков сбыта и приобрело так называемую ресурсную направленность. Ресурсная направленность состоит в разработке комплексных планов, в соответствии с которыми все виды ресурсов направляются на достижение конечных целей корпорации (способствуют долгосрочному коммерческому успеху фирмы). При этом используется ситуационное планирование, при котором руководству предприятия предоставляется несколько вариантов плана стратегического развития фирмы. Эти планы характеризуются разными приоритетами в распределении ресурсов и неодинаковым соотношением риска и гарантированной выгоды. Долгосрочные прогнозы составляют на период более пяти лет. Они важны и необходимы предприятиям при проведении крупномасштабных НИОКР, в отраслях со сложной технологией.

Методологической особенностью стратегического планирования является широкое использование программно-целевого подхода, который предусматривает необходимость точного формулирования целей фирмы и их увязки с ресурсами. Обычно цели разрабатываются на длительную перспективу и определяют новые направления программы развития фирмы. Одновременно формулируют четкие задачи каждого подразделения фирмы и определяют его место в достижении общих целей. В частности, определяют не только общий размер прибыли и норму рентабельности, но и различные нормативные показатели, связанные с осуществлением функций маркетинга, финансирования и др.

Таким образом, в разрабатываемых фирмами планах, как стратегических, так и текущих, формируются основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные пути их решения: определяются необходимые для этого материальные и финансовые средства, а также место их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся условий в международном масштабе. Иными словами, методология планирования ориентируется на обеспечение увязки целей с ресурсами, определении последовательности средств и методов наиболее эффективного достижения целей и вытекающих отсюда задач в рамках каждого хозяйственного подразделения всей фирмы.

Организационно процесс централизованного планирования у крупнейших фирм осуществляется «сверху вниз». Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления. Здесь определяют цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки взаимоувязки всех звеньев производственного механизма. Затем на более низких ступенях управления эти цели и задачи характеризуются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода. Это уже чисто технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством. Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления основной компании и, вместе с тем, предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям и дочерним компаниям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Заявление цели бизнеса означает определение ключевых задач каждого структурного подразделения.

Цель — желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени.

Задача — желаемый результат деятельности, достижимый в заданный интервал времени, характеризующийся набором количественных показателей или параметров. Цели предприятия как конкретные достижения, к которым оно стремится, могут быть составлены либо в определенной последовательности, либо с выделением их приоритетности, либо с представлением схемы (дерева целей) по каждому направлению деятельности. В качестве таких целей могут быть:

- увеличение объемов продаж до...;
- снижение затрат на единицу продукции до...;
- повышение уровня качества продукции до...;

- получение чистой прибыли в размере...;
- увеличение доли предприятия на существующем рынке на....

Последовательность реализации каждой цели или конкретизация мероприятий может быть такой, как в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Последовательность реализации целей предприятия

Цель	Мероприятия	Ответственные исполнители	Примечания и ссылки на документы бизнес-плана
Задача 1	Мероприятие 1 Мероприятие 2		
Задача 2	Мероприятие 1 Мероприятие 2		

Экономические задачи предприятия в процессе бизнес-планирования вытекают из поставленных стратегических целей.

Стратегия — это система мер, обосновывающая и определяющая пути и методы достижения поставленных целей. Между стратегией и целями существует тесная взаимосвязь на различных уровнях управления.

Каждая составляющая системы мер (стратегических задач), разработанная для низовых управленческих звеньев, может быть целью для функциональных подразделений фирмы и носить более частный и специфический характер. Например, общая цель — обеспечение оптимальной рентабельности всех видов деятельности предприятия — разделяется на частные цели (подцели): определение рентабельности по каждой дочерней компании или отдельному подразделению.

Показателями рентабельности таких подразделений могут служить уровень прибыли или ее прирост, прирост дивидендов на акцию и т. д. Достижение этих показателей возможно лишь при успешной работе по всем специфическим направлениям: по маркетингу, производству, финансам и т. д. В специфических направлениях расставляются свои ориентиры и определяются цели. Например, в области маркетинга — это уровень продаж, доля продаж на различных сегментах рынка, внедрение новой продукции на определенные сегменты рынка и др.

Цели различных уровней увязываются через количественные показатели как в пределах подразделений, так и по всей компании в целом.

Одновременно с формированием и увязкой целей происходит их ранжирование (выявление приоритетности) и согласование ресурсов.

Таким образом, в процессе бизнес-планирования экономические задачи каждого подразделения и направления деятельности вытекают из более общих целей, поставленных перед фирмой, а процесс планирования осуществляется «сверху вниз». Это означает, что установки плано-экономи-

ческого характера в бизнес-плане разрабатываются исходя из перспектив развития предприятия. Реализация целей бизнес-плана на действующем предприятии представляет собой более низкий уровень постановки задач по сравнению с директивами развития предприятия в целом.

Реализация целей конкретного проекта в пределах предприятия является лишь средством поддержания общей стратегической линии. Однако уровень достижения целей при успешной реализации проекта может повыситься, а намеченная стратегия — подвергнуться изменениям и стать, например, более агрессивной.

В большинстве случаев реализация общих целей сопряжена с выполнением ряда последовательно или параллельно решаемых задач, а конечный результат зависит от качества решения каждой задачи, от их взаимосвязи и последовательности. Например, увеличение доли рынка предполагает увеличение числа потребителей вашей продукции, расширение производства и изыскание оборотных средств, что влечет за собой изыскание внутренних резервов — снижение себестоимости выпуска продукции за счет применения новых технологий, сокращение затрат на управление, преобразование производственной структуры и др.

Задача увеличения числа потребителей может столкнуться и с проблемой повышения качества продукции, что повлечет за собой свою цепочку задач, работ и процедур, которые необходимо осуществлять в строгом взаимодействии с решением задач, поставленных ранее. Структуру целей по каждому направлению деятельности рекомендуется представлять в виде схемы.

При формулировании целей рекомендуется использовать количественные показатели (доли рынков фирмы по странам, товарам или сегментам; объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном или денежном выражении; размер прибыли; производственные издержки по изготовлению и сбыту продукции и т. д.) и качественные показатели, характеризующие, например, освоение новых рынков, разработку и сбыт новой продукции, охрану окружающей среды в тех странах, где действует фирма, обеспечение занятости в странах, где фирма ведет торговлю или открывает филиалы.

Чем четче формулирует предприятие свои количественные цели в рамках места и времени, тем конкретнее может быть разработана стратегия их достижения.

1.6. Новые методы планирования и проектирования бизнеса

Бизнес-планирование предполагает первоначальное проектирование бизнеса или, другими словами, первоначальное проектирование развития деловой единицы. В последующем предприятие также нуждается в непрерывном проектировании. Общее управление деловыми действиями (бизнес-процессами) называют *инжинирингом бизнеса*, подразумевая постоянное улучшение процессов.

Реинжиниринг нацелен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и на то, чтобы вся система их взаимодействия была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, т. е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.

При реинжиниринге бизнеса принципиальное значение приобретает согласованность, взаимообусловленность и взаимодополняемость действий. Еще одна особенность реинжиниринга — в его системе каждый работник нацеливается не столько на хорошее и своевременное выполнение возложенной на него работы, сколько на то, чтобы обеспечить максимально высокий конечный результат всего бизнеса, т. е. всегда следует «подставить плечо» сотруднику, который в такой помощи нуждается. Конечно, при этом интенсивность труда обычно возрастает. Но это труд, приносящий прибыль, а повышение финансовых результатов бизнеса позволяет существенно расширить материальное стимулирование. Результаты более напряженного и продуктивного труда приносят не только высокий заработок, но и общественное признание, высокий имидж работника и большее моральное удовлетворение, поскольку раскованность в работе усиливает ее творческий характер, предоставляется возможность для каждого раскрыть весь свой потенциал во имя успеха общего дела.

Метод реинжиниринга взят на вооружение ведущими компаниями мира. Особенно много усилий и финансовых ресурсов тратят на это американские компании.

Основателем теории реинжиниринга считают М. Хаммера, который в соавторстве с Дж. Чампи выпустил книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе».

Реинжиниринг обычно представляют как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Раскроем данные в этом определении ключевые понятия.

Фундаментальный — должны быть получены ответы на наиболее существенные вопросы о деятельности предприятия: «Почему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы должны делать это тем способом, которым мы делаем?».

Реинжиниринг сначала определяет, ЧТО предприятие должно делать, и только затем — КАК делать. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть.

Радикальный — радикальность означает изменение вещей в самом их корне. В бизнес-реинжиниринге радикальность означает отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощение новых способов выполнения работ.

Кардинальный — если прибыль предприятия уменьшается всего на 10 %, если его затраты всего на несколько процентов превышают запланированные, если показатель качества нужно лишь немного улучшить, если обслуживание заказчиков требует лишь определенного ускорения. В этом случае реинжиниринг предприятию вообще не требуется. Тогда применимы обычные методы, например, такие как программа постепенного улучшения качества. Бизнес-реинжиниринг применяется только тогда, когда есть острая нужда во «взрывном» воздействии.

Процессы — это самое важное понятие в определении бизнес-реинжиниринга, но оно наиболее трудно понимается управляющими. Большая часть деловых людей не являются «процессоориентированными», они сфокусированы на задачах, на работах, на людях, на структурах, но не на процессах. Еще со времен и под влиянием А. Смита, описавшего расчленение работ на простые задачи и разделение их между отдельными специалистами, современные компании и менеджеры нередко фокусируют внимание на частных задачах. Например, на согласовании условий контракта, на получении заказа, на выписывании товара со склада и т. п. При этом из поля зрения часто выпадает главная цель — клиент должен получить товар, который он заказал. Частные задачи важны, но ни одна из них не имеет никакого значения для клиента, если товар не окажется у него в руках.

Основные цели и методы бизнес-реинжиниринга — главной целью является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов. Необходимы:

- резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций;
- глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентами в режиме 24 × 365 (24 часа в сутках, 365 дней в году);
- повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала;
- работа не только на настоящие, но еще более — на будущие потребности клиента, ускоренное продвижение новых технологий;
- реализация указанного выше с опорой на творческое применение информационных технологий.

Реинжиниринг обладает следующими *свойствами*:

- отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы «с чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности; если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
- приведение к значительным изменениям показателей деятельности, на порядок отличающихся от предыдущих. Небольшие изменения

требуют от фирмы подстройки, умелого приспособления существующих хозяйственных инструментов, соответственно, если дела фирмы ухудшились незначительно, ей не нужен реинжиниринг.

Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях.

1. В условиях, когда фирма находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т. п.

2. Когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.

3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно менять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами компании все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях — «будущий образ фирмы» и «модель фирмы».

Модель — это образ какого-либо объекта, используемый в качестве его заместителя или представителя. Модель может иметь форму изображения, описания, схемы, чертежа, графика, плана — в любом случае это упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса — это образ (представление) основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с ее деловой средой. В качестве составляющих модели бизнеса рекомендуют брать такие деловые процессы, которые напрямую связаны с генерированием и получением доходов. Широкое развитие при моделировании бизнеса в последнее время получили информационные технологии, когда модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки — реинжиниринга.

Процесс реинжиниринга можно подразделить на основные этапы.

1. Формируется желаемый (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя. Правильный

выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса.

2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. Здесь воссоздается система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг.

Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

а) перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

в) создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса;

г) производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели воплощаются, на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым.

Вопросы к главе 1

1. Какие основные черты имеет предприятие?
2. Раскройте понятие эффективности деятельности предприятия.
3. Перечислите и дайте характеристику основным типам стратегий предприятия.
4. Что такое планирование?
5. От каких факторов зависят состав бизнес-плана и степень его детализации?
6. Какие факторы влияют на выбор месторасположения предприятия?
7. Каковы должны быть содержание и последовательность этапов реализации идей?
8. Что должна содержать формулировка цели?
9. Какие основные задачи бизнес-план помогает решить предпринимателю?

10. Какие типы хозяйственных стратегий вы знаете?
11. Стратегия, направленная на расширение доли рынка сбыта, способствует повышению эффективности производства (за счет чего)?
12. Какие факторы определяют доминирование того или иного типа стратегии?
13. Какое значение для процесса формирования хозяйственных стратегий в условиях рынка имеет фактор времени?
14. Какие виды стратегий (первый или второй) будут преобладать на рынке в случае длительного периода оборота основного капитала и высокой степени риска новых капиталовложений?
15. Оказываются ли операции на рынке фиктивного капитала более выгодными с точки зрения максимизации текущих финансовых результатов, нежели приобретение существующих предприятий?
16. Как влияет увеличение инфляции на выбор стратегии?
17. Какое влияние на соотношение двух типов хозяйственных стратегий может оказать структура активов компаний?
18. Может ли высокая доля акционерного капитала в активах предприятия объективно вынуждать управляющих ориентироваться на стратегии второго типа?
19. От каких факторов и условий зависит эффективность производства?

1.7. Рекомендации, примеры, тесты

1.7.1. Рекомендации к составлению раздела бизнес-плана

Резюме

1. *Цели бизнеса.* При разработке этого подраздела рекомендуется постоянно помнить об основных целях своего настоящего или будущего бизнеса с тем, чтобы в конкретной и лаконичной форме представить на суд потенциальных инвесторов последовательность их реакции и конечный результат в количественной оценке. Опишите, в какой степени предлагаемый продукт или услуга будет способствовать достижению ваших целей в бизнесе. Несколько слов следует сказать о средствах достижения цели: новой технологии, уникальной информации, использовании новых патентов или изобретений в этой области и т. д.

2. *Возможности бизнеса.* Изложите все существующие и потенциальные возможности, относящиеся к вашему бизнесу, и то, каким образом вы собираетесь их реализовать. Перечислите предпочтительные варианты использования своих ресурсов и потенциальных возможностей.

3. *Рынок и маркетинг.* В этом подразделе надо убедить партнеров или кредиторов, что вы хорошо знакомы с рыночной ситуацией: знаете структуру и емкость рынка, владеете информацией о конкурентах, умеете пользоваться инструментами маркетинга.

Определите свое место и роль на рынке. Приведите данные о темпах роста сегментов рынка, в которых собираетесь работать. Оцените свои возможности продаж в этих сегментах рынка и объясните, на чем

основываются ваши выводы. Докажите, что намеченные стратегия продвижения товара и техника борьбы с конкурентами обеспечат необходимые долю рынка и объемы продаж в назначенный срок.

4. *Конкурентные преимущества.* Самыми главными конкурентными преимуществами являются те, которые могут оставаться таковыми в течение необходимого промежутка времени, обеспечивающего успех предприятию. Если вы показываете преимущества продукции, то они должны быть только сравнительными. Рекомендуем выявить основные характеристики продукции и привести их в выгодном свете при сравнении с новыми отечественными или зарубежными аналогами. При демонстрации преимуществ, созданных новым сервисом или условиями продаж, докажите, что они могут использоваться только вами и достаточно долго.

5. *Результаты деятельности.* Прогнозируемые результаты деятельности могут выражаться как в качественной, так и в количественной форме, причем последняя считается наиболее удобной для разъяснения информации инвесторам. Здесь следует обобщить хозяйственно-финансовые показатели деятельности за прогнозируемый период, дать ссылки на методы их расчета. Обычно приводятся показатели прибыли (чистая, валовая), объемов продаж (в натуральном и денежном выражении), сроков окупаемости инвестиций, точки достижения безубыточности (длительность этого периода и критический объем продаж), периода оборачиваемости капитала и др.

6. *Компетенция и профессионализм команды.* Дайте информацию о лидере команды, инициаторе идеи или проекта. Охарактеризуйте компетенцию и профессионализм каждого члена управленческой команды. Определите функции и степень делегирования полномочий во время реализации проекта.

7. *Требуемая сумма инвестиций.* Разбейте данные по потребности в средствах на две колонки: использование и источники получения средств. Разность между этими составляющими наглядно определит не только потребность в средствах, но и направление использования недостающей величины финансовых ресурсов. Важное значение придается форме финансирования и возврата средств. Докажите, что форма и величина вложенных средств вполне покрывают инвестиционный риск.

Описание предприятия

В описание предприятия входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с вашим делом (бизнесом): месторасположение предприятия, его профиль, опыт работы; какую продукцию или услугу вы предлагаете или сможете предложить покупателю; кто ваши клиенты и каковы их рекомендации; каковы структура капитала и организационно-правовая форма предприятия.

Все характеристики носят информационный характер и приводятся только в связи с предстоящим или существующим бизнесом. Так, выбор месторасположения предприятия влияет на расходную часть вашего бизнеса: имеет значение и удаленность от основных оживленных магистралей, и приближенность к сырью, материалам, местам сбыта продукции. В этом регионе принимается во внимание амплитуда колебания цен в зависимости от сезонности, покупательная способность населения и другие факторы.

При образовании нового предприятия следует объяснить, почему выбрано данное место и как влияют все упомянутые выше факторы на выручку, себестоимость, прибыль, приводя при этом ссылки на конкретные варианты расчета приложения бизнес-плана. При условии, что предприятие уже действует, следует объяснить, почему для нового направления вашего бизнеса подходят существующие условия. Если же они не подходят, то что необходимо заменить: приближение к основным магистралям складов, организацию сбытовой сети (магазины, дилеры), прокладку дорог и т. д.

Надо, чтобы каждая характеристика была настолько полной, насколько это необходимо для подтверждения реальности задуманного дела и формирования хорошего мнения о вашем предприятии. Особенно важно подчеркнуть те из них, которые, на ваш взгляд, положительно повлияют на реализацию проекта, однако следует избегать излишних подробностей, они могут лишь испортить общее представление. Тем не менее есть такая информация, которая должна быть указана полно и четко:

- дата создания предприятия;
- регистрационный орган;
- месторасположение предприятия;
- основные реквизиты.

Цели деятельности фирмы

Работу по существующему положению дел на предприятии для продвижения проекта рекомендуется проводить в несколько этапов:

- реструктуризация целей, т. е. деление их по степени значимости и соподчиненности (на уровни), а также по временному признаку (на краткосрочные и долгосрочные);
- определение сильных и слабых сторон деятельности в настоящем и использование возможностей для предотвращения угроз в будущем;
- выявление степени влияния угроз и слабых позиций предприятия на ухудшение положения в будущем при продвижении проекта;
- выявление степени влияния сильных сторон деятельности предприятия и использование потенциальных возможностей для улучшения его положения при продвижении проекта;
- уточнение главной цели и ее количественное определение;

- распределение целей других уровней по функциональным областям деятельности предприятия с определением количественной величины.

1.7.2. Примеры формулировки и реструктуризации цели и подготовки резюме

При составлении этого раздела бизнес-плана необходимо указать, что предлагаемый вариант является самым приемлемым из всех ранее разработанных.

Пример формулировки цели

Научно-производственное объединение «...», действующее в форме акционерного общества закрытого типа, изыскивает возможность получения финансовых средств (кредита) в размере 1 млн долларов США для следующих целей:

- приобретение и монтаж оборудования для разведения осетра в теплых водах;
- покупка земельного участка в Астраханской области;
- пополнение оборотных средств, обеспечивающих расширение торгово-сбытовой сети.

Данная сумма вместе с дополнительными вложениями акционеров обеспечит завершение строительно-монтажных работ за шесть месяцев на земельном участке площадью 1 га. Через пять месяцев после завершения строительно-монтажных работ участок разведения рыб выйдет на проектную мощность, что позволит в течение трех месяцев вернуть кредит и проценты за пользование им и получить чистую прибыль в размере 200 000 долларов США.

Пример составления резюме

Целью реализации проекта является организация предприятия по выращиванию осетровых рыб мощностью 150 т в год. Помимо выращивания осетровых рыб предприятие будет заниматься научно-экспериментальной работой по доработке современных технологий выращивания рыбы. Преимуществом данного проекта является то, что разработанная технология позволяет в 1,5 раза сократить длительность производственного цикла производства рыбы и получить экологически чистый товар.

Процесс выращивания осуществляется с использованием новейшего оборудования в искусственных бассейнах и теплых водах. Проект предусматривает широкое применение зарубежного опыта. Оптимальность режима выращивания осетровых рыб обеспечивается подбором рациона кормления и автоматическим поддержанием технологических параметров с помощью современного оборудования. Участок состоит из основного и вспомогательного цехов. В основном цехе производится выращивание рыбы массой до 3 кг и выше. Вспомогательный цех предназначен для подрашивания молоди осетровых рыб и проведения научно-экспериментальных работ.