

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**А.И. БАЙКАЛОВА**

# **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Учебное пособие**



**Томск – 2004**

**Байкалова А.И.**

**Бизнес-планирование:** Учебное пособие. – Томск, 2004. – 53 с

Рецензенты:

Н.И. Гвоздев, канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента  
Томского политехнического университета

Н.А. Телегина, канд.экон. наук, доцент кафедры системного менеджмента и  
предпринимательства Томского государственного университета

Рекомендовано к публикации  
методической комиссией кафедры экономики  
Протокол №5 от 5 июня 2004 года

Зав. каф. экономики

Н. Д. Шимширт

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	6
1. Зачем нужен бизнес-план.....	9
2. Кто разрабатывает бизнес-план.....	10
3. Цели и стратегия.....	10
4. Типы бизнес-планов.....	-
<u>4.1. Внутренний бизнес-план фирмы.....</u>	<u>11</u>
<u>4.2. Бизнес-план для получения кредита с целью         пополнения оборотных средств.....</u>	<u>12</u>
<u>4.3. Инвестиционный бизнес-план.....</u>	<u>13</u>
<u>4.4. План финансового оздоровления фирмы.....</u>	<u>17</u>
5. Структура бизнес-плана.....	<u>16</u>
<u>5.1. Раздел 1. «Возможности фирмы (резюме)».....</u>	<u>-</u>
<u>5.2. Раздел 2. «Общее описание компании».....</u>	<u>17</u>
<u>5.3. Раздел 3. «Виды товаров (услуг)».....</u>	<u>-</u>
<u>5.4. Раздел 4. «Рынки сбыта товаров (услуг)».....</u>	<u>18</u>
<u>5.5. Раздел 5. «Конкуренция на рынках сбыта».....</u>	<u>-</u>
<u>5.6. Раздел 6. «План маркетинга».....</u>	<u>19</u>
<u>5.7. Раздел 7. «Юридический план».....</u>	<u>24</u>
<u>5.8. Раздел 8. «Организационный план».....</u>	<u>25</u>
<u>5.9. Раздел 9. «Оценка риска и страхования».....</u>	<u>-</u>
<u>5.10. Раздел 10. «Финансовый план».....</u>	<u>-</u>
<u>5.11. Раздел 11. «Стратегия финансирования».....</u>	<u>33</u>
6. Рекомендации по оформлению бизнес-плана.....	-
Приложение 1. Рекомендуемые формы расчетных таблиц в бизнес-плане.....	37
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЗАДАНИЯ НА КОНТРОЛЬНЫЕ РАБОТЫ .....	49
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	<u>50</u>

## ВВЕДЕНИЕ

В России существуют две ситуации:

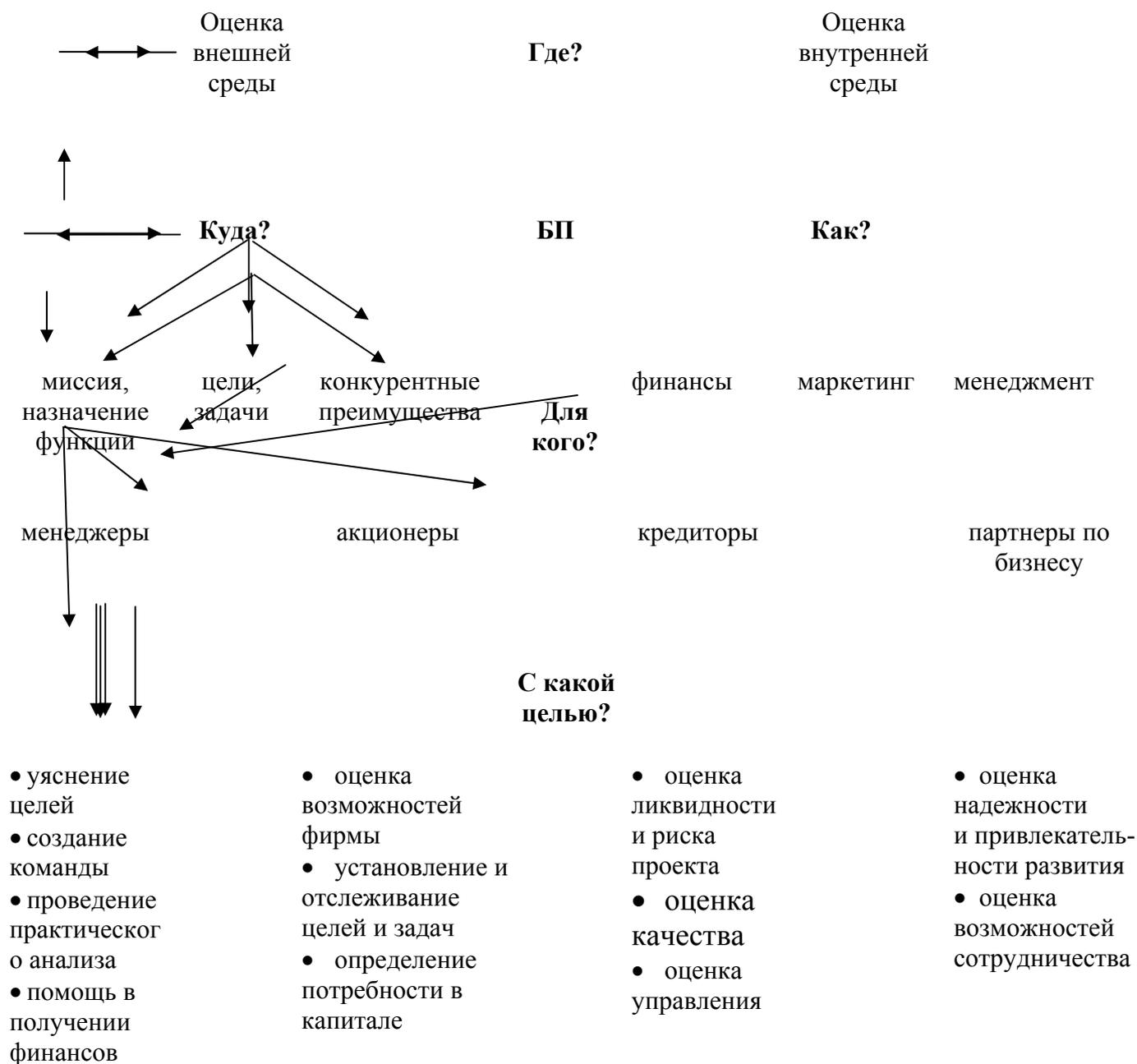
- Инвестиционный вакуум - есть деньги для инвестиций, но дать их некому, т.к. нет достаточно грамотных проектов, в которые можно без лишнего риска вложить капитал.
- Инвестиционный тупик - необходимость реализации проекта не вызывает сомнений, но возможность получения реальной прибыли в конкретных экономических условиях проблематична.

**Бизнес-план (БП)** - комплексный документ, отражающий основные аспекты и показатели деятельности предприятия, дающие полное объективное представление о Деле (бизнесе).

Для начала деятельности рекомендуется учитывать 4 правила:

1. Выбрать вид деятельности, о котором имеется хотя бы малейшее представление.
2. Начать с малого.
3. Поставить конкретную задачу, цели.
4. Составить план действий по реализации проекта в виде бизнес-плана (минимум в двух вариантах).

## Структура бизнес – плана (БП)



### **БП может быть использован в следующих ситуациях:**

1. Фирме требуется капитал для дальнейшего развития.
2. Создание новой фирмы или смена собственника, при этом должна быть разработана стратегия развития.
3. Во время значительных структурных изменений (реконструкция, переход на выпуск новой продукции).
4. Для реализации инновационного замысла или бизнес-идеи.
5. Для финансового оздоровления предприятия, находящегося в состоянии неплатежеспособности, с целью вывода его из кризисного состояния.
6. При проведении конкурсов инвестиционных проектов.

**Капитал дается под следующие ценности:**

- Оригинальность идеи и ее рыночные возможности.
- Личность автора идеи и его предпринимательский талант.
- Команда.
- Качество менеджмента в БП.
- Качество разработанного БП.
- Презентация БП.
- Возможности развертывания производства.
- Возможности «перекрестной поддержки» с другими проектами.
- Наличие специалистов в данной сфере деятельности.

**БП позволяет:**

1. Оценить возможности проекта или предприятия.
2. Установить цели деятельности предприятия.
3. Определить необходимые объемы и источники финансирования.
4. Создать команду (менеджеров и исполнителей).
5. Подготовить и заключить контракты.
6. Определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации (БП составляется на срок от одного до пяти лет).
7. Спланировать и учесть риски.
8. Обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.
9. Повысить собственную квалификацию.
10. Оценить ликвидность проекта и качество управления предприятием.

В качестве неперемного условия инвесторы требуют вложения в реализацию проекта собственных средств предприятия в размере не менее 30% от всей суммы затрат.

**Наиболее распространенные области БП:**

1. Создание бизнес-линий (продуктовых линий или инвестиционных проектов), которые представляют собой совокупность прав собственности, долгосрочных конкурентных преимуществ, специального и универсального имущества, технологий, контрактов, которые обеспечивают возможность получения определенных денежных доходов.

2. Разработка бизнес-планов специального назначения, финансово-экономического характера (эмиссия акций ОАО, продажа приватизированного предприятия, подготовка к продаже предприятий банкротов, выкуп акций, паев ЗАО или товариществ при выходе из состава учредителей (пайщиков)).

3. Обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен 1 или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

***Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:***

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способа концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников, которые способны реализовать данный план.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов. Именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала компании, так как служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности.

## **1. ЗАЧЕМ НУЖЕН БИЗНЕС-ПЛАН**

Бизнес-план плановый документ, а процесс разработки бизнес-плана — один из видов планирования.

Бизнес-план — обязательно письменный документ, суммирующий деловые возможности и перспективы и разъясняющий, как эти возможности могут быть реализованы имеющейся командой управленцев (менеджеров).

Овладение искусством разработки бизнес-плана необходимо, по крайней мере, **в силу следующих пяти причин:**

*Во-первых*, новые экономические условия требуют новых предпринимателей и дают им возможность попытаться реализовать свои предпринимательские способности.

*Во-вторых*, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычной ему борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей.

*В-третьих*, бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором. Если предприниматель рассчитывает не только на свои средства, а хочет привлечь средства со стороны, то есть заинтересовать потенциальных инвесторов, в том числе и иностранных, вложить деньги в предполагаемое дело, то необходимо доказать им эффективность такого вложения, показать Вашу способность мыслить реалистически и оценить как положительные, так и отрицательные аспекты использования инвестируемых средств. Любой, кто просит деньги для своего бизнеса, должен иметь бизнес-план. Как документ «на продажу» бизнес-план должен убедить инвесторов, что новый предприниматель реально определил свои возможности, обладает предпринимательским и управленческим талантом, чтобы использовать эти возможности и имеет достаточно реалистичную, согласованную программу получения прибылей и достижения поставленных целей во времени.

А если Вам не нужны заемные средства? Если Вы имеете достаточный капитал, чтобы открыть собственное дело без привлечения инвесторов со стороны? Нужен ли бизнес-план в этом случае? Да, бизнес-план нужен.

*В-четвертых*, бизнес-план позволит Вам отчетливо увидеть перспективы своего бизнеса, оценить существующую экономическую ситуацию и свои возможности, определить эффективные направления развития фирмы, проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность.

*В-пятых*, бизнес-план будет служить для Вас и Ваших сотрудников стандартом, с которым Вы будете сверять результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам четко понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом.

## 2. КТО РАЗРАБАТЫВАЕТ БИЗНЕС-ПЛАН

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие инвесторы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был от начала до конца подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Это не означает, что не нужно пользоваться услугами консультантов – наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами. Однако составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы или человека, собирающегося открыть своё дело.

В процессе подготовки бизнес-плана на основе выполненного анализа и расчетов Вы можете в корне изменить свое первоначальное решение.

Многие предприниматели составляют слишком объемный бизнес-план (до 200 страниц). В результате такие бизнес-планы менее эффективны. Во-первых, излишняя объемность бизнес-плана затрудняет понимание сути излагаемых в нем идей, а во-вторых, данный бизнес-план вряд ли будут внимательно изучать.

Рассмотрим проблему ознакомления с бизнес-планом объемом в 200 страниц с позиции инвестора (ведь инвестор – это именно тот человек, которому Вы хотите «продать» свой бизнес-план). На Западе даже среднее по доходам предприятие еженедельно получает несколько десятков бизнес-планов. Как ведет себя в этом случае предполагаемый инвестор? Четыре из пяти бизнес-планов будут отложены не более чем через 10-15 минут после беглого

просмотра. Из остальных вновь четыре из пяти будут читаться несколько внимательнее и дольше (час и более) и вновь будут отложены в сторону. И только оставшиеся из общего числа представленных бизнес-планов, примерно один из ста, будут подписаны и станут предметом серьезных переговоров, в результате которых, в лучшем случае, один из подписанных бизнес-планов будет проинвестирован. Это означает, что представленный Вами бизнес-план должен быть очень хорошо подготовлен, для того, чтобы он прошел вышеописанный отбор, победил в конкурентной борьбе с другими бизнес-планами и был «продан» или, другими словами, проинвестирован.

**Оптимальный размер бизнес-плана не более 35–40 страниц.** Не загромождайте его схемами и рисунками с целью «онаучивания». Используйте только те из них, без которых трудно понять содержание бизнес-плана. Внешний вид плана не должен быть самоцелью, главное – доступность понимания его содержания.

Бизнес-план должен иметь титульный лист и оглавление. На титульном листе указывается название фирмы (или имя и фамилия потенциального предпринимателя, если фирмы еще нет), адрес, номер телефона (факса). Оглавление желательно поместить на одной странице – это очень важная часть бизнес-плана. У каждого из читающих имеются свои наиболее интересующие его вопросы, которые он хочет немедленно узнать, например, объем требуемых инвестиций, сроки их возврата. Оглавление сразу же подскажет, где можно найти эту информацию. Страницы бизнес-плана должны быть обязательно пронумерованы и проставлены рядом с наименованием разделов в оглавлении.

**Бизнес-план начинается с конца: «краткие выводы».**

Это решающая часть Вашего бизнес-плана. Для многих бизнес-планов - это единственный раздел, который будет прочитан потенциальным инвестором. И если бизнес-план отложат в сторону, значит «краткие выводы» были неубедительными и не заинтересовали инвестора. Краткие выводы дают читателю возможность понять базовые идеи и перспективы Вашего бизнеса и решить, стоит ли тратить дополнительное время на чтение бизнес-плана. Следовательно, цель кратких выводов – заинтересовать и даже «соблазнить» потенциального инвестора.

Краткие выводы – это суть Вашего предложения, это результат уже написанного бизнес-плана. На одной-двух (максимум трёх) страницах предельно просто и лаконично должна быть изложена сущность Вашего бизнеса: что Вы собираетесь делать, чем Ваш будущий продукт (услуга) будет отличаться от продукции конкурентов, и почему потребители заинтересуются им, каких затрат (инвестиций) потребует реализация Вашего проекта и каковы их источники. Обязательно приводятся цифровые данные об объемах будущих продаж, выручке, прибыли, уровне рентабельности и срок, в течение которого Вы сможете гарантировать возвращение всех одолженных средств.

В зависимости от характера бизнеса можно подготовить два типа кратких выводов: конспективные или описательные.

**Конспективные краткие выводы** – более прямолинейны и «откровенны» по двум причинам: они просто повторяют в сокращенном виде выводы каждого раздела бизнес-плана. Преимущество таких кратких выводов состоит в том, что они легко пишутся и в наименьшей степени зависят от способностей пишущего. Единственным недостатком конспективных кратких выводов является слишком «сухой», деловой тон. Конспективные краткие выводы охватывают все разделы Вашего бизнес-плана и представляют их в равной мере одинаково, хотя и сокращенно.

**Краткие описательные выводы** – похожи на краткий рассказ, который Вы преподнесите читателю. Здесь Вы можете с большим драматизмом и волнением описать Ваш бизнес. Однако необходимо обладать достаточными способностями, чтобы, представляя требуемую информацию, вызвать энтузиазм читающего и не впасть в преувеличение.

Краткие описательные выводы хороши для бизнеса, связанного с новизной. Это могут быть новые товары, новый рынок, новая технология, требующие дополнительных пояснений. Такие краткие выводы хороши также в том случае, если Ваш бизнес имеет какой-то доминирующий элемент, например, обладание важным патентом или участие в нем

знаменитого бизнесмена. Краткие описательные выводы хороши для компаний с интересной историей. Такими краткими выводами Вы можете вызвать эмоциональный отклик у читателя, приведя одну или две наиболее впечатляющие черты Вашей компании и показав, как именно эти черты будут способствовать успеху будущего бизнеса.

Порядок изложения материала в кратких описательных выводах произвольный (в конспективных он соответствует разделам бизнес-плана). Однако хочется подчеркнуть, что не обязательно использовать краткие описательные выводы. Большинство бизнесменов вполне удовлетворяются конспективными выводами, особенно, если концепция Вашего бизнеса хорошо понятна, а рынок и предстоящая деятельность достаточно стандартны. Конспективные краткие выводы вполне достигают своей цели, давая опытным инвесторам всю необходимую информацию.

### 3. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ

Кратко изложите цели, к которым Вы будете стремиться в своем бизнесе в ближайшие три года и общую стратегию их достижения. Очень важно для Вас сконцентрироваться на важнейших целях и не впасть в излишнее детализирование. Средством достижения этого является установление (определение) одной цели для каждой составляющей Вашего бизнеса: рынок, деньги, производство, люди, охрана окружающей среды.

**Рынок.** Увеличить объем продаж на 20 % за счет проникновения на другие внутренние рынки и экспорта в страны СНГ.

**Деньги.** Улучшить соотношение между акционерным капиталом и долгом так, чтобы около 35 % необходимого капитала обеспечивалось акционерами.

**Производство.** Улучшить качество продукции путем внедрения автоматизированной системы контроля качества.

**Люди.** Повысить квалификацию работающих путем организации специальных курсов, стажировок.

**Охрана окружающей среды.** Уменьшить отрицательное влияние производства на окружающую среду путем модернизации системы очистки сточных вод.

Ограничьте себя одной главной целью по каждой составляющей бизнеса. Указав большее количество целей, Вы рискуете увязнуть в деталях и запутать изложение или произведете впечатление человека, собирающегося достичь слишком многого, что не реально. Разработка бизнес-плана невозможна без приоритетов. Для начинающей компании слишком высокие темпы развития опасны.

### 4. ТИПЫ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

**В России выделяют четыре типа бизнес-планов.**

1. Внутренний бизнес-план фирмы.
2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).
3. Инвестиционный бизнес-план.
4. Бизнес-план финансового оздоровления.

#### 4.1. Внутренний бизнес-план фирмы

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования.

Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно

управлять. Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов, производства до реализации продукции и получения прибыли. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

### ***Примерная структура внутреннего бизнес-плана.***

#### **1. Резюме.**

Изложение предпринимательской идеи. Обоснование идеи, ее перспективность. Оценка исходной ситуации. Факторы успеха. Продукция. Клиенты. Анализ рынка, главных конкурентов. Требования к месторасположению, помещениям.

#### **2. Учредители. Фирма.**

#### **3. Концепции.**

Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы. Принципы управления предприятием. Квалификация, количество функций сотрудников. Концепция менеджмента, маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

#### **4. Планирование.**

Первоначальные вложения. Структура капитала. Планирование показателей, обеспечивающих готовность к производству (план инвестиций, план амортизационных отчислений, план издержек, план постоянных издержек). Планирование показателей, предполагающих производственную деятельность (план издержек на персонал, план переменных издержек, план выручки, план прибыли и убытков, план ликвидности).

#### **5. Стратегия управления и планирования.**

В разделе «Стратегия управления и планирования» целесообразно подробно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их достижение. Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

#### **6. Приложение.**

В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки, возможное изменение структуры управления, планирования, учета и другие материалы, раскрывающие содержание основного документа.

Следует также отметить, что при расчете бизнес-плана необходимо использовать полные бухгалтерские издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга. Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства: «Project expert 7.0»; «Marketing expert»; «Plan»; «Аналитик», «Бизнес-план инвестиционного проекта».

Следует особо отметить, что внутренний бизнес-план – это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана; о формировании таблиц. Поэтому приведенная выше примерная структура внутреннего бизнес-плана может служить только ориентиром, но не стандартом.

Следует также обратить внимание на структуру плана финансового оздоровления предприятия. По нашему мнению, многие разделы и рекомендации по их выполнению в значительной степени отвечают требованиям внутреннего бизнес-плана.

## **4.2. Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств**

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование

принято во многих странах мира. Принятая структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы:

1. Резюме.
2. Компания и отрасль, в которой она работает.
3. Продукция (услуги).
4. Производство.
5. Маркетинг.
6. Менеджмент.
7. Финансовый план.
8. Приложения.

Приведенная выше структура является примерной, рекомендуемой и не может быть абсолютной догмой. Следует заметить, что многие банки, инвестиционные структуры разработали собственные стандарты, формы бизнес-планов. В этой ситуации необходимо ознакомиться с требованиями кредитора и постараться их выполнить.

Сложившаяся в России ситуация существенно затрудняет процесс получения кредитов производственными структурами. Учесть многообразие требований различных банков к бизнес-плану очень трудно. Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Такое положение вызвано стремлением банка к индивидуальности, желанием защитить себя от невозвратности кредита, а порой и желанием предоставления дополнительных платных услуг (составление бизнес-плана). Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций.

Составляя бизнес-план рассматриваемого типа, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну Вашей фирмы, проекта. Практика показывает, что отсутствие осторожности иногда приводит к краже коммерческих тайн, технологических секретов, коммерческих сделок. В то же время следует заметить, что информация должна быть представлена сбалансировано. По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору можно расширить диапазон представления информации, соблюдая при этом все же принцип коммерческой тайны.

Стратегически важно в бизнес-плане учесть интересы конкретных кредиторов. Необходимо иметь в виду, что главные интересы кредитора – обеспечить возвратность кредита и своевременную уплату процентов за пользование кредитом. Нужно помнить, что любой кредитор руководствуется, прежде всего, не гуманными соображениями, а принципами коммерческой выгоды. Очень часто фирмы, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу фирмы, поэтому не стоит показывать сверхрентабельность (очень высокую прибыль). Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора, доказать способность фирмы их реализовать.

Необходимо помнить, что фирма обеспечивает возврат коммерческого кредита за счет получения выручки, а не из прибыли. Особое внимание необходимо уделить порядку уплаты процентов по кредиту.

Во-первых, проценты уплачиваются в соответствии с условием кредитного договора (ежемесячно, ежеквартально и др.). Оплата должна производиться в определенный день месяца. В случае задержки платежа кредитор, в соответствии с условиями договора, имеет право изменить условия кредитования, ввести систему штрафных санкций и пени.

В отличие от возвратности самого кредита, проценты за пользование кредитом могут быть выплачены частично за счет выручки и частично за счет чистой прибыли. В соответствии с российским законодательством проценты по кредиту включают в издержки при условии, что их величина не превышает ставку рефинансирования Центробанка РФ более чем на 3 пункта. Оставшаяся часть процентов выплачивается за счет чистой прибыли, т.е. после уплаты налога на прибыль.

### 4.3. Инвестиционный бизнес-план

#### *Инвестиции могут быть:*

- материальные (реальные) - в производство, строительство;
- финансовые (долевое участие в производстве и капитале);
- нематериальные (вложения в НИОКР).

#### *При оформлении финансовой заявки и поиске кредиторов нужно ответить на вопросы:*

- сколько средств необходимо для реализации проекта
- на какие цели они будут израсходованы
- на какой срок
- каковы условия возврата
- чем гарантируется возврат вложенных средств (залог, гарантия, поручительство)

#### *Кредит не может быть использован на:*

- производство табачной и алкогольной продукции;
- военное производство;
- любое производство, наносящее вред окружающей среде и представляющее угрозу для исчезающих видов животных и птиц;
- спекуляции ценными бумагами;
- валютные спекуляции;
- развитие игорного бизнеса.

#### *Классификация инвестиционных БП*

1. Тип БП:
  - технический;
  - экономический;
  - организационный;
  - социальный;
  - коммерческий;
  - смешанный.
2. Класс БП (по составу и структуре проекта):
  - монопроект;
  - мультипроект;
  - мегапроект - при разработке программ целевого развития региона, области.
3. Масштаб БП:
  - мелкий;
  - средний;
  - крупный;
  - очень крупный;
4. Длительность:
  - краткосрочный – до 3 лет;
  - среднесрочный – от 3 до 5 лет;
  - долгосрочный - более 5 лет.
5. Сложность проекта:
  - простой;
  - сложный;
  - очень сложный.
6. Вид проекта (предметная область):
  - инновационный;
  - научно-исследовательский;

- организационный;
  - учебно-образовательный;
  - смешанный.
7. Качество БП.
  8. Характер и степень участия государства.
  9. Ограниченность ресурсов.
  10. Ёмкость рынка.

**Для привлечения иностранных инвестиций нужно учитывать 12 основных критериев:**

1. Характеристики местного рынка (размеры, ёмкость рынка, покупательная способность фирм и населения, природные ресурсы и географическое положение).
2. Доступность рынка, т.е. законы, нормативные положения, обеспечивающие доступ на местный рынок.
3. Рабочая сила (уровень заработной платы, качество обучения, уровень образования, уровень полезности труда).
4. Валютный риск - отношение местной валюты к основным твердым валютам.
5. Защита прав интеллектуальной собственности (право на технологию, результаты маркетинговых исследований и т.д.).
6. Возможность возврата капитала.
7. Торговая политика (обменный курс, таможенные пошлины).
8. Налоговая политика (ставки и стимулы).
9. Государственное регулирование.
10. Политическая стабильность, т.е. сохранение «условий игры» достаточно длительное время (связь, услуги страховых компаний, банковские услуги и т.д.).
11. Макроэкономическая политика (уровень инфляции).
12. Инфраструктура и услуги (телекоммуникации, транспорт и т.д.)

### **Источники финансирования**



**В малом бизнесе источниками финансирования могут быть личные средства, средства других индивидуальных инвесторов, средства от поставщиков ресурсов, от потенциальных заказчиков и др.**

### **Типы инвесторов**

<b>Название инвесторов</b>	<b>Характеристики</b>
1. Консервативный	Надежность вложений, минимальная угроза риска.
2. Умеренно - агрессивный	Защита инвестиций, обеспечение их безопасности, высокая доходность, склонность к риску.
3. Агрессивный	Высокая доходность вложений, ориентация на ценные бумаги, склонность к риску, высоко ликвидные ценные

	бумаги.
4. Опытный	Профессиональные знания, опыт, стабильный рост вложений, капитала, высокая ликвидность.
5. Изощенный игрок	Стремление к максимальному доходу даже при угрозе потери капитала.

#### 4.4. План финансового оздоровления фирмы

Данный тип бизнес-плана имеет особый статус. Во-первых, этот бизнес-план заполняется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия, его санацию. План должен пройти достаточно сложный путь согласования и утверждения. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий от 05.12.94 г. (Распоряжение 98-р).

***Необходимо выделить особо и структуру плана финансового оздоровления предприятия:***

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.
7. План производства.
8. Финансовый план.

План финансового оздоровления направлен на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной деятельности предприятия с учетом предоставления государственной финансовой поддержки для проведения санационных мероприятий.

Как видим, из структуры вышеприведенного бизнес-плана можно сделать вывод, что бизнес-план финансового оздоровления четко формализован и конкретизирован. Данный тип бизнес-плана самый большой, но и самый сложный. На практике многие внешние управляющие испытывают большие сложности по его составлению. В качестве методической помощи можно рекомендовать приложение № 2 к распоряжению Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 05.12.94 г. № 98-р «Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления» (бизнес-планов).

Следует заметить, что после утверждения плана финансового оздоровления предприятие получает целый ряд преимуществ: разблокируются расчетные счета, кредиторы, утвердив план, не мешают его выполнению, останавливаются штрафные санкции и пени; уточняется реальная кредиторская задолженность; предприятия, в уставном капитале которых свыше 25 % доли государства, имеют право на дотацию.

План финансового оздоровления утверждается на период 18 месяцев для погашения кредиторской задолженности.

При осуществлении плана финансового оздоровления, как правило, фирмы сталкиваются с проблемами реорганизации производства и реструктуризации капитала. Все следует осуществлять на основе последних научных разработок по оценке бизнеса и реорганизации предприятий, реструктуризации его капитала.

С помощью современных технологий фирмы смогут реализовать:

- инженерные методы анализа и реконструкции бизнес-планов, или реинжиниринг бизнес-планов;

- методы прогнозирования и анализа данных, или нейронные сети и информационные хранилища;
- методы динамического планирования, мониторинга и диагностики, или динамические экспертные системы.

Все это, в конечном счете, призвано оптимизировать экономические и производственные процессы (операции) с целью роста эффективности производства.

Реинжиниринг позволит управлять технологическими процессами с учетом ограничений и допусков по техническим, ресурсным, финансовым возможностям.

## 5. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

**Бизнес-план состоит из следующих разделов:**

- Раздел 1. «Возможности фирмы (резюме)».
- Раздел 2. «Общее описание компании»
- Раздел 3. «Виды товаров (услуг)».
- Раздел 4. «Рынки сбыта товаров (услуг)».
- Раздел 5. «Конкуренция на рынках сбыта».
- Раздел 6. «План маркетинга».
- Раздел 7. «Юридический план»
- Раздел 8. «Организационный план».
- Раздел 9. «Оценка риска и страхование».
- Раздел 10. «Финансовый план».
- Раздел 11. «Стратегия финансирования».

### 5.1. Раздел 1. «Возможности фирмы (резюме)»

Объем данного раздела не должен превышать нескольких страниц. Его текст должен быть понятен и неспециалисту — предельная простота и минимум специальных терминов.

Работа над этим разделом чрезвычайно важна, поскольку если он не произведет благоприятного произведения на инвесторов и кредиторов, то дальше бизнес-план они просто не станут смотреть.

В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе и ее акционерам) на два вопроса: «Что они получают при успешной реализации данного плана?» и «Каков риск потери ими денег?».

Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам.

В разделе «Возможности фирмы (резюме)» определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

В этом же разделе помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

### 5.2. Раздел 2. «Общее описание компании»

Собственно бизнес-план начинается с общего описания компании. Его объем не должен превышать нескольких страниц. В описании следует отразить основные виды деятельности и характер компании. Не нужно вдаваться в детали, поскольку их можно изложить в других разделах.

В данном разделе следует ответить на следующие вопросы. Является ли компания производственной, торговой или действует в сфере услуг? Что и как она намерена

предоставлять своим клиентам? Где она расположена? В каких географических пределах она намерена развивать свой бизнес (в своей местности, в масштабах страны, в международных масштабах)?

Следует предоставить также некоторые сведения относительно того, какой стадии развития достигла компания. Находится ли ее бизнес на начальной стадии, когда она еще не имеет полностью разработанный ассортимент продукции? Имеет ли она разработанный ассортимент товаров, но еще не начала маркетинг? Или же она уже ведет маркетинг своих продуктов и стремится расширить масштабы деятельности? Т.е. доказать возможность выполнения проекта.

Очень важно сформулировать цели бизнеса. Возможно, компания стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы. Или, может быть, она надеется стать открытой компанией либо привлекательным кандидатом на поглощение другой фирмой. Изложение таких целей важно для рецензента и может способствовать возникновению у него значительного интереса к предложениям. Конечно, эти цели должны выглядеть реалистичными и достижимыми.

### 5.3. Раздел 3. «Виды товаров (услуг)»

В этом разделе бизнес-плана описываются все товары и услуги, которые производит фирма. Написанию данного раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товаров или услуг, которые должны стать основой бизнеса фирмы. В разделе необходимо дать описание всех существующих и новых товаров и услуг, предлагаемых фирмой, ответив на следующие вопросы:

1. Какие товары (услуги) предлагаются фирмой? Опишите их.
2. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок).
3. Название товара.
4. Какие потребности (настоящие и потенциальные) призваны удовлетворять предлагаемые товары, услуги?
5. Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?
6. Дорогие ли эти товары (услуги)?
7. Насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства?
8. На каких рынках и каким образом они продаются?
9. Почему потребители отдадут предпочтение данным товарам (услугам) фирмы? Что составляет их основное преимущество? В чем их недостатки?

При ответе на данный вопрос целесообразно составить следующую таблицу на каждый товар и услугу.

Преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов	Недостатки	Меры по преодолению недостатков

10. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности предлагаемых товаров (услуг) или технологии их производства и представления?

11. Каковы цены, по которым продаются товары (услуги)? Каковы затраты на их производство? Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара (услуги)?

12. Каковы основные технико-экономические показатели товаров (услуг)?

13. Имеет ли данный товар фирменную марку?

14. Как организовано послепродажное обслуживание данных товаров, если это технические изделия?



Цены								
Имидж								

Ранг фирмы и главных конкурентов указывается по 5-ти или 10-ти балльной системе. Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

## 5.6. Раздел 6. «План маркетинга»

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Маркетинг – это система организации производства и сбыта продукции, базирующаяся на комплексе мероприятий по изучению и прогнозированию рынка и активному формированию потребительского спроса через рекламу, льготы, премии, потребительский кредит, сервисные преимущества и гарантии.

Предприниматель должен подготовить такой план маркетинга, который способен пробуждать мысль. Он должен не просто представить концепцию, но “продать” бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами.

Кроме того, раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна широкому кругу людей — от менеджеров до членов совета директоров.

История свидетельствует, что маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие соблазнительный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или вообще отсутствия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана огромное внимание будет уделено этому разделу. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

В зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на рынке с точки зрения состояния спроса, **различают несколько типов маркетинга:**

- **Конверсионный маркетинг.** Связан с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Задача в этом случае состоит в разработке такого плана маркетинга, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

- **Стимулирующий маркетинг.** Связан с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. План маркетинга должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

- **Развивающий маркетинг.** Связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Задача маркетинга состоит в превращении потенциального спроса в реальный.

- **Поддерживающий маркетинг.** Используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. В этом случае необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

- **Демаркетинг.** Применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции, пользующейся чрезмерно высоким спросом.

- **Противодействующий маркетинг.** Используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.).

**Ммаркетинг применяется при следующих условиях:**

- Насыщение рынка товарами, т.е. превышение предложения над спросом (рынок покупателя).
- Острая конкуренция, усиление борьбы за покупателя.
- Свободные рыночные отношения, т.е. возможность без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.
- Полная самостоятельность предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.

Однако при любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. Перечислим основные проблемы, которые должны быть рассмотрены в этом разделе.

**Определение спроса и возможности рынка.** В этой части раздела следует обосновать спрос на товар (услугу). Часто полезно начинать анализ рынка с представления общей картины, сложившейся в отрасли.

Как нередко бывает при составлении бизнес-плана, качество соответствующей информации зависит от затраченной на ее сбор энергии. К числу хороших источников подобных данных относятся торговые ассоциации, литература по торговле, отраслевые исследования, мнения экспертов.

Степень детальности и доводы, которые следует привести, зависят от доли рынка, которую требуется завоевать для достижения успеха.

После определения общих параметров рынка следует установить объекты рынка, их характеристики и значения. Можно описать рынок с точки зрения желательных атрибутов изделия, демографии, географии, особенностей психологии.

Аналогичным образом в плане будут последовательно рассматриваться и все остальные объекты рынка. В дополнение к описанию в плане следует дать оценку сравнительной привлекательности каждого из объектов. Какие рынки имеют первостепенное значение? Почему? Будет ли это относительное значение меняться с течением времени.

**Конкуренция и другие внешние факторы.** На деятельность фирмы обязательно будут оказывать влияние внешние факторы, которые она способна контролировать лишь в незначительной мере либо вообще не способна делать это. Наиболее значительным из них является конкуренция.

1. Степень конкуренции. Целью в данном случае является рассмотрение того, что может составить подлинную конкуренцию и ответную реакцию на нее. В таких случаях целесообразно указать профиль каждого конкурента, его сильные и слабые стороны и возможное воздействие на становление бизнеса.

2. Будущие источники конкуренции. В то время как некоторые (обычно старые) производства пребывают в состоянии стабильности и развиваются постепенно, имеется множество динамичных рынков, которые находятся в состоянии быстрого и непрерывного изменения. Порой можно предсказать такие изменения в структуре рынка. Озабоченность по поводу будущей конкуренции особенно важна при разработке нового продукта или услуги, когда велика вероятность появления «подрожателей» в новой отрасли.

**Стратегия маркетинга.** Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Должна быть представлена стратегия маркетинга, объясняющая, как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении компании.

И еще одно напоминание: как бы успешно ни шла реализация товара, как ни восторженно принял бы этот товар потребитель, рано или поздно цикл товара будет завершен. Поэтому уже на стадии планирования разработки нового товара, на стадии «товара по замыслу» необходимо четко представлять возможности его модификации.

**Стратегия сбыта и распределения.** Необходимо определить, как бизнес намерен довести свои товары и услуги до потребителя. Прибегнет ли к собственной службе сбыта или же будут использованы дилеры, дистрибьюторы, посредники?

В некоторых случаях организация сети по продаже и распространению товара является сравнительно несложным делом и требуется осветить лишь основные моменты. В других же необходимо дать более подробное описание.

При собственной службе сбыта следует указать, требуется ли специальная подготовка для ее работников. Например, для продажи технической продукции персонал должен обладать соответствующими знаниями.

**Стратегия ценообразования.** Одним из важнейших элементов плана маркетинга является ценообразование. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и фирмы и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции.

При анализе используемых на фирме способов ценообразования целесообразно исходить из следующих положений. Возможная цена товара может определяться, исходя из:

- себестоимости продукции;
- цены конкурентов на аналогичный товар или товары-заменители;
- уникальных достоинств товара;
- цены, определяемой спросом на товар.

На основе себестоимости обычно оценивается минимально возможная цена товара (услуги), которая соответствует наименьшим издержкам.

На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен.

Максимально возможная цена устанавливается для товаров, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами.

Следует также рассмотреть политику скидок и изменения цен, а также влияние ценовой стратегии в целом на валовую прибыль.

Если разработан детальный прейскурант, и он может помочь рецензенту разобраться в сути, следует привести его в сокращенном виде. Можно поместить его полностью в приложении.

#### **Реклама, связи с общественностью, продвижение товара.**

Реклама – это вид деятельности либо произведенная в ее результате продукция, целью которых является реализация сбытовых или других задач промышленных, сервисных предприятий и общественных организаций путем распространения оплаченной ими информации, сформированной таким образом, чтобы оказывать усиленное воздействие на массовое или индивидуальное сознание, вызывая заданную реакцию выбранной потребительской аудитории.

Многие начинающие или находящиеся на ранней стадии развития фирмы не обладают значительными средствами для рекламы, если вообще их имеют. Предприниматели, например, могут устанавливать контакты с местными средствами информации, которые часто пишут о новом бизнесе в округе. Таким образом, можно получить бесплатную рекламу.

При наличии службы связей с общественностью ее задачами являются:

- систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения;
- осуществление торговых презентаций;
- проведение институциональной рекламы;

- оказание консультационных услуг.

В США и других промышленно развитых странах термин «реклама» (advertising) означает рекламные объявления в средствах массовой информации (в прессе, по радио, телевидению, на щитовой рекламе) и не распространяется на мероприятия, способствующие продажам, — «сейлз промоушн» (sales promotion), на престижные мероприятия, нацеленные на завоевание благожелательного отношения общественности, — «паблик рилейшнз» (public relations), а также на бурно развивающуюся в последнее время специфическую область рекламной деятельности, суть которой в направленных связях производителя с потребителем — «директ-маркетинг» (direct-marketing).

В отечественной практике, в отличие от западной, понятие рекламы шире. К ней относят выставочные мероприятия, коммерческие семинары, упаковку, печатную продукцию, распространение сувениров и другие средства стимулирования торговой деятельности:

- международная — современная деятельность фирм промышленно развитых стран, ориентированная на зарубежные рынки с учетом их особенностей;
- внешнеэкономическая — деятельность отечественных предприятий и организаций на зарубежных рынках, отражающая современную практику;
- внутренняя — деятельность отечественных предприятий и организаций, обслуживающих внутренний рынок.

Теперь представляется целесообразным установить отличие рекламы в средствах массовой информации от сейлз промоушн, паблик рилейшнз и директ-маркетинга.

**Реклама**, создаваемая и публикуемая рекламным агентством, информирует о производителе или его товаре, формирует и поддерживает их образ (image) и оплачивается рекламодателем в соответствии с тарифами на размещение рекламных обращений в средствах массовой информации. Доход рекламного агентства, как правило, образуется в результате оплаты творческих работ и получения от средств распространения рекламы комиссионного вознаграждения.

**Сейлз промоушн** — деятельность по реализации коммерческих и творческих идей, стимулирующих продажи изделий или услуг рекламодателя, нередко в короткие сроки. В частности, она используется с помощью упаковки товаров, на которой расположены различные инструменты сейлз промоушн (например, портреты известных людей, героев мультфильмов, дорогих марок автомобилей), а также путем специализированных мероприятий на местах продажи. Долгосрочная цель - формирование в восприятии потребителя большей ценности фирменных товаров, замаркированных определенным товарным знаком; краткосрочная - создание дополнительной ценности товара для потребителя (added value). Деятельность в области сейлз промоушн оплачивается из расчета расхода затраченного экспертами времени, гонорарами за творческую работу и по тарифам за техническую работу.

**Паблик рилейшнз** предполагает использование редакционной части средств распространения массовой информации с целью осуществления престижной рекламы, направленной на завоевание благожелательного отношения к товарным семействам или выпускающим их фирмам. Будучи одной из форм связи рекламодателей с общественностью через средства массовой информации, паблик рилейшнз предполагает получение рекламными агентствами дохода от рекламодателей в виде гонораров, оплачивающих время, затраченное на выполнение их заказов.

**Директ-маркетинг** — постоянно поддерживаемые направленные коммуникации с отдельными потребителями или фирмами, имеющими очевидные намерения покупать определенные товары. Деятельность в области директ-маркетинга, в основном, осуществляется путем прямой почтовой рассылки (direct mail) или через узко специализированные средства распространения рекламы. Доходы рекламного агентства при его работе в области директ-маркетинга образуются от комиссионных вознаграждений и зависят от сумм, затраченных клиентом.

Отличия этих элементов заключаются и в их целях:

реклама — создание образа фирмы, товара, достижение осведомленности о них потенциальных покупателей;

сейлз промоушн — побуждение к совершению покупок, стимулирование работы товаропроводящей сети;

паблик рилейшнз — достижение высокой общественной репутации фирмы;

директ-маркетинг — установление долгосрочных двухсторонних коммуникаций между производителем и потребителем.

Характерной чертой современной рекламы является приобретение ею новой роли в результате вовлечения в процесс управления производственно-сбытовой деятельностью промышленных и сервисных фирм. Суть новой роли рекламы в том, что она стала неотъемлемой и активной частью комплексной системы маркетинга, уровень развития которой определяет качество и эффективность рекламно-информационной деятельности производителя и ее соответствие новым требованиям мирового рынка.

Резкое усложнение сбыта и обострение конкуренции, произошедшие в 70-х годах, привели к тому, что маркетинг стал фактором конкурентной борьбы, не менее важным, чем достижение превосходства на рынке путем внедрения технических новшеств или снижения себестоимости продукции. Реклама оказалась практически единственным инструментом воздействия на рынок.

Это утверждение становится очевидным, если рассмотреть основные виды маркетинговой деятельности фирмы, которые включают практически все сферы ее активности, за исключением технических операций, связанных непосредственно с производством, транспортировкой, продажей товаров и т.д.

К основным видам маркетинговой деятельности, в частности, относятся:

- исследования (потребителя, товара, рынка);
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), скоординированные с маркетинговой деятельностью;
- планирование;
- ценовая политика;
- упаковка;
- рекламная деятельность;
- сбытовая деятельность (работа со штатом товаропроизводящей сети, тренинги, контроль, организация специальных систем продажи, мероприятия по оптимизации продажи на местах и т.д.);
- выработка системы распределения товара по сбытовым точкам;
- международные операции;
- послепродажное обслуживание.

Целесообразно отметить, что цена и упаковка также имеют элементы, активно воздействующие на рынок, однако, цена становится достоянием потребителей только в результате их информирования, в частности, путем рекламы, а упаковка сама несет на себе элементы рекламы.

В последнее время конкурентная борьба еще больше усилилась и во всем мире повысилась маркетинговая активность, особенно у фирм, ориентированных на экспорт. Все большие материальные средства и интеллектуальный потенциал вкладываются в развитие маркетинговой и, как следствие, рекламной деятельности.

Нельзя не заметить, что даже с учетом постоянного развития активности и большей гибкости маркетинга, он все же представляет собой достаточно замкнутую систему. В ней, тем не менее, происходит обмен информацией, как с внутренней, так и с внешней сферой деятельности производителя.

Реклама является каналом распространения информации на рынке, а также предпосылкой обратной связи с ним. Вот почему, с учетом того, что реклама представляет собой неотъемлемую часть системы маркетинга, возникает необходимость рассмотреть ее

функции, механизм взаимодействия с другими элементами системы, определить место рекламы в их иерархии, найти пути оптимального управления рекламной деятельностью. Реклама отличается огромным разнообразием форм. Однако ее главное, традиционное назначение — обеспечение сбыта товаров и прибыли рекламодателю.

Формируя спрос и стимулируя сбыт, заставляя потребителей покупать товары и ускоряя процесс «купли-продажи» (отсюда оборачиваемость капитала), реклама выполняет на рынке экономическую функцию. Кроме того, она осуществляет и информационную функцию. В этой роли реклама обеспечивает потребителей направленным потоком информации о производителе и его товарах, в частности, их потребительской стоимости. Вместе с тем, очевидно, что, являясь частью системы маркетинга, реклама перешагивает узкие рамки информационной функции и берет на себя еще функцию коммуникационную. С помощью применяемых в процессе изучения рекламной деятельности анкет, опросов, сбора мнений, анализа процесса реализации товаров поддерживается обратная связь с рынком и потребителем. Это позволяет контролировать продвижение изделий на рынок, создавать и закреплять у потребителей устойчивую систему предпочтений к ним, в случае необходимости быстро корректировать процесс сбытовой и рекламной деятельности. Таким образом, реализуются контролирующая и корректирующая функции рекламы.

Используя свои возможности направленного воздействия на определенные категории потребителей, реклама все в большей степени выполняет функцию управления спросом. Управляющая функция становится отличительным признаком современной рекламы, предопределенным тем, что она является составной частью системы маркетинга.

## 5.7. Раздел 7. «Юридический план»

В этом разделе, который особенно важен для новых предприятий и фирм, указывается та форма, в которой намечается вести дела. Практически, речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частная фирма, кооператив, государственное предприятие, СП и так далее.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта, и потому небезынтересны для инвесторов и партнеров. Конкретное наполнение раздела соответственно зависит от выбранной правовой формы организации. Западные инвесторы предпочитают иметь дело с предпринимателями, вкладывающими в дело свои собственные средства.

Малое предприятие — наиболее короткий путь к успеху для начинающего предпринимателя, особенно, в сфере перерабатывающей промышленности и сельского хозяйства. Эффективность малых предприятий состоит в том, что они способны активизировать структурную перестройку экономики, дать широкую основу выбора потенциальным потребителям и новые рабочие места, обеспечить быструю окупаемость затрат, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса.

## 5.8. Раздел 8. «Организационный план»

В разделе необходимо отметить, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, где указывается:

- а) какие именно специалисты (какого профиля, образования, опыта) и с какой заработной платой необходимы для успешного ведения дел;
- б) на каких условиях принимаются на работу специалисты (постоянная работа, совместители (внешние эксперты));
- в) есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;
- г) в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные:
  - квалификация;
  - прежний опыт работы и его полезность для предприятия.

Также в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

- а) кто и чем будет заниматься;
- б) взаимодействие всех служб друг с другом;
- в) координацию и контроль их деятельности.

Целесообразно оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

## 5.9. Раздел 9. «Оценка риска и страхования»

Раздел разбит на две части. В *первой* предугадываются все типы рисков, с которыми авторы бизнес-плана могут столкнуться: пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты, изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов, а также источники и момент их возникновения.

Во *второй части* дается ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери. Ответ должен состоять из двух пунктов:

1. Указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь.
2. Приводится программа страхования от рисков.

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов (может страховаться любой шаг от покупки оборудования до обеспечения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют) и на какие суммы их планируется приобрести.

## 5.10. Раздел 10. «Финансовый план»

Раздел бизнес-плана, посвященный финансовому планированию, во-первых, помогает провести анализ экономического состояния предприятия на данный момент времени и/или обосновать реальность достижения его целей в будущем, во-вторых, может быть использован, как эффективный инструмент самоорганизации и контроля. Ключевыми составляющими любого успешно работающего предприятия являются стратегия его развития и контроль. **Стратегия** определяет, что из себя представляет предприятие в настоящем, как оно будет функционировать и развиваться в будущем. С помощью **контроля** определяется соответствие полученных результатов целям, определенным стратегическим планированием.

Основные стратегические задачи любого бизнеса можно сформулировать следующим образом:

- узнать, чего хотят потребители;
- удовлетворить их потребности;
- получить прибыль.

Эффективность решения этих задач во многом зависит от обоснованности плана и использования его, как инструмента контроля в бизнесе.

Основой действенного контроля является бухгалтерская система предприятия. Начиная бизнес, необходимо найти компетентного и опытного бухгалтера, без него невозможно организовать адекватную систему бухгалтерского учета.

Существуют три способа решения задачи постановки бухгалтерского учета:

- взяться самому, если есть соответствующие знания или штатный бухгалтер;
- это выполнит внештатный бухгалтер, работающий по договору;
- поручить это какой-либо из фирм, оказывающих специализированные бухгалтерские услуги.

Первый шаг к эффективному контролю над бизнесом - организация системы ведения счетов, которая обеспечит исходными данными для проведения экономического анализа текущего состояния дел и составления необходимых документов отчетности. Среди основных документов, позволяющих дать достаточно полное представление о бизнесе, о планах и темпах его развития, необходимо выделить **документы бухгалтерской отчетности**: баланс предприятия и отчет о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах), а также аналитические материалы: анализ безубыточности, анализ движения денежных средств и анализ отклонений. Эти документы позволят наметить общую схему распределения средств. Система бухгалтерского учета является рабочей моделью бизнеса. Для этого нужно хорошо представлять себе, какую функцию выполняет каждый из перечисленных документов.

**Баланс предприятия** составляется по окончании отчетного периода и отражает результаты принимаемых руководством предприятия решений. В частности, он показывает текущую величину оборотного и основного капитала, наличие денежных средств в кассе и на счетах, стоимость материальных и нематериальных активов, размер акционерного капитала на данный момент времени, иные источники формирования средств предприятия, долговые обязательства и т. д.

**Отчет о прибылях и убытках**, или **отчет о финансовых результатах**, позволяет показать, насколько эффективно работает хозяйственная структура предприятия в течение определенного периода.

**Отчет о движении денежных средств** призван продемонстрировать, насколько хорошо предприятие управляет своими денежными средствами для обеспечения ликвидности.

Поддерживать баланс между прибыльностью и ликвидностью непросто, поскольку действия, направленные на улучшение каждого из этих показателей, могут противоречить друг другу. Часто компании с высокой прибыльностью терпят неудачу из-за неликвидности, т.е. из-за отсутствия реальных денежных средств на счетах, необходимых для оплаты текущих расходов. Показатель ликвидности может ухудшиться вследствие быстрого роста производства в погоне за высокими прибылями, истощения денежных средств предприятия. Ключевая роль отчета состоит в том, чтобы вовремя разглядеть надвигающуюся опасность и принять контрмеры.

**Анализ безубыточности** основывается на информации, полученной из отчета о результатах и анализа движения денежных средств. Он позволяет показать объем дохода от реализации, который необходим для покрытия постоянных и переменных расходов, связанных с деятельностью предприятия. Этот документ является основным при принятии решений, связанных с возможностью различных затрат.

**Анализ отклонений** позволяет ежемесячно сопоставлять фактические результаты хозяйственной деятельности предприятия с запланированными. Это самое эффективное

средство, позволяющее избежать необоснованного роста расходов. Необходимо знать, что предприятия разваливаются не из-за грубых просчетов в управлении ими, а вследствие большого количества мелких, допущенных по небрежности ошибок. Анализ отклонений позволяет своевременно выявить их, скорректировать ответные действия.

Вместе эти документы и представленная в них информация и дают ту модель бизнеса, опираясь на которую можно эффективно управлять им...

Таким образом, стоит отметить, что в разделе «Финансовое планирование» должны быть отражены следующие аспекты:

- источники и назначение финансирования;
- перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении;
- баланс предприятия;
- прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг;
- планирование финансовых результатов деятельности предприятия;
- планирование движения денежных средств;
- анализ безубыточности;
- анализ отклонений от плановой сметы;
- финансовые отчеты предыдущих периодов (для действующего предприятия).

#### Источники и назначение финансирования

Информация, представленная в данном разделе бизнес-плана, обычно нужна для обоснования необходимости привлечения финансовых средств. При этом для большей убедительности, желательно, чтобы сведения об основных ожидаемых расходах были подтверждены копиями контрактов, соглашениями об аренде, покупке или другими документами, которые необходимо включить в состав приложений.

#### **Перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении**

Под основными производственными средствами и оборудованием понимаются материально-вещественные ценности предприятия, которые в течение длительного времени используются в процессе производства продукции, оказания услуг, хранения, доставки и продажи товаров, стоимость которых списывается на издержки производства по мере износа.

В перечень основного оборудования могут включаться рабочие и силовые машины, используемые для производства продукции или оказания услуг, измерительные и регулирующие приборы и оборудование, вычислительная техника, офисная мебель, магазинное оборудование и принадлежности, кондиционеры, осветительная арматура, транспортные средства. При этом уменьшение реальной стоимости основных производственных средств и оборудования в результате физического износа в процессе эксплуатации в течение срока службы определяется с помощью амортизационных отчислений. При составлении бизнес-плана нужно помимо перечня уже имеющегося основного оборудования составить примерный перечень оборудования, которое необходимо приобрести.

#### Баланс предприятия

Балансовый отчет предприятия составляется для того, чтобы показать, в каком состоянии находятся его активы, пассивы и акционерный капитал в данный момент времени. Для специалиста в области инвестиций текущий баланс предприятия и его сравнение с отчетами предыдущих периодов позволяет оценить величину и динамику изменений таких показателей, как, например, стоимость активов, величина чистого оборотного капитала, ликвидность активов предприятия, оборачиваемость товарных запасов и иную важную информацию, дающую возможность увидеть надежность предприятия и тенденции его развития. Балансовые отчеты любой фирмы независимо от ее величины содержат одни и те же статьи, расположенные в одинаковом порядке. Допускаются небольшие различия для предприятий разных отраслей, касающиеся в основном степени детализации отдельных категорий, но не меняющие сути документов.

Статьи балансового отчета можно представить более детально. Например, в статье «оборотный капитал» указать по отдельности наличие денежных средств в кассе и на счетах в банке, стоимость ценных бумаг в компании, платежные обязательства клиентов и т.д. Очень важен порядок расположения статей, поскольку он соответствует порядку убывания ликвидности (для активов) и убыванию срочности погашения обязательств (для пассивов). К примеру, перечисление активов начинается с наличных денежных средств, находящихся в кассе предприятия на дату составления баланса, и заканчивается наименее ликвидными нематериальными активами, а учет пассивов начинается с наиболее близких по срокам выплат обязательств и заканчивается наиболее отдаленными.

### **Прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг**

Для решения задачи прогнозирования объема сбыта можно воспользоваться методом оценок. Необходимо разбить товары и услуги на основные номенклатурные позиции и составить таблицу, которая позволит получить наиболее вероятные оценки объема сбыта по каждой группе товаров и услуг. Заполнение таблицы начинается с наихудшего варианта: в графе «низший» указать объем сбыта, который можно ожидать при наихудшем стечении обстоятельств, то есть представить себе картину бизнеса в самых мрачных тонах.

Во вторую очередь заполните графу «высший». Оценка объема сбыта должна быть самой радужной. Графа должна отражать прогноз объема сбыта при самых удачных обстоятельствах.

Самое сложное - это взглянуть на бизнес с реальных позиций, с учетом как преимуществ, так и недостатков предприятия, заполняя графу «наиболее вероятный». Прогнозы окажутся между низшими и высшими оценками, и, как показывает практика, в этом случае цифры оказываются более близкими к фактическим, чем при одноразовой оценке.

#### **ПРИМЕР:**

Прогноз объема сбыта

На период с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ (указать месяц и год)

Номенклатурный перечень

Объем сбыта

Низший

Наиболее вероятный

Высший

Продукт (услуга) №1

Продукт (услуга) №2

Продукт (услуга) №3

.....

Общий объем реализации

Такое прогнозирование можно осуществлять как в товарном, так и в денежном выражении, например, торговлей продовольственными или непродовольственными товарами. Если заниматься производством и реализацией единичной или серийной продукции, то целесообразно, исходя из производственных мощностей, сначала оценить возможное количество произведенной продукции за прогнозируемый период времени, а уже затем рассчитать объем сбыта в предполагаемых ценах.

### **Планирование финансовых результатов деятельности предприятия**

Основная задача плана состоит в том, чтобы показать в динамике качественные и количественные изменения финансового положения предприятия в течение планируемого периода. В этом состоит его основное отличие от баланса, который дает статичную картину экономического положения предприятия в конкретный момент времени. В этом смысле, баланс сравним с фотографией, а план прибылей и убытков - с фильмом. В то же время финансовый план, с помощью которого оцениваются доходы и расходы в ближайшей перспективе, является основой для составления сметы будущих расходов предприятия и определения потребности в привлечении дополнительных финансовых средств. Такой план

по своей сути представляет ожидаемое финансовое положение предприятия, достижение которого прогнозируется на основе определенных предположений о процессах, идущих в экономике страны, об общих тенденциях развития рынков сбыта и многих других внешних и внутренних факторах, влияющих на развитие предприятия.

### **ПРИМЕР.**

Проект отчета о финансовой деятельности предприятия (первый год)

№	Статьи расходов и доходов	Янв.	Фев.	Март	Всего
1.	<i>Доходы от реализации</i>				
2.	Оптовая торговля	8600	9600	10800	.....
3.	Розничная торговля	16200	16900	17200	.....
4.	<i>Общий объем реализации</i>	24800	26500	28000	.....
5.	<i>Другие источники доходов</i>	нет	нет	нет	.....
...	и т.д.				
	Всего				
	Общие расходы				
	Чистая прибыль (убыток)				

А) В разделе «Доходы от реализации» отражены планируемые доходы от оптовой торговли и розничной продажи товаров, включая доходы за оказанные услуги по доставке товаров клиентам.

Б) Оптовая торговля. В течение первого года деятельности, пока не налажены достаточно прочные связи с поставщиками и транспортными компаниями, основные поступления в доходную часть бюджета планируются от розничной торговли. В дальнейшем фирма планирует существенно расширить оптовую торговлю. Проведенные предварительные исследования показали, что существуют благоприятные условия для такого расширения: в данном районе практически отсутствует конкуренция по мелкооптовым поставкам товаров и т.д.

Приведенный пример показывает, что планирование финансовых результатов строится на переработке колоссального количества информации. Если здесь приведены предположения, то они основываются на анализе и обобщении информации об уже имевших место фактах. Сбор, анализ и обобщение информации - основа эффективного управления бизнесом.

#### Планирование движения денежных средств

Анализ и планирование движения денежных средств составляет основу успешной деятельности, поскольку одной из основных задач предпринимателя является поддержание текущей платежеспособности предприятия. В проекте отчета о прибылях и движении денежных средств определяется, когда конкретно и сколько денег поступит или будет уплачено по счетам поставщиков продукции или кредиторов, чтобы обеспечить нормальную деятельность предприятия. Внимательный и аккуратный анализ планируемых поступлений и расходов поможет наиболее оптимально привлекать кредиты или, наоборот, выгодно вкладывать временно свободные денежные средства.

Когда планируется движение денежных средств, необходимо иметь четкое представление об основных его потоках, то есть о том, кто, когда, кому и сколько должен заплатить, как это оговорено заключенными контрактами, налоговым законодательством и другими документами.

Прежде всего, необходимо установить конкретные источники поступления денег: выручка от реализации товаров и услуг; авансы, полученные от покупателей; средства, полученные от финансовых вложений и продажи ценных бумаг; средства, полученные от продажи части основных средств и оборудования; кредиты и займы; новые инвестиции и т.п.

Желательно как можно полнее определить предстоящие расходы, включая переменные расходы на производство и реализацию продукции, постоянные эксплуатационные расходы, выплату задолженностей и процентов по ним, выплату

дивидендов акционерам компании, выкуп акций, расходы на приобретение нового оборудования, необходимые платежи в бюджет, страховые взносы и т.д. Таким образом, в дальнейшем возможно определить итоговый баланс денежных средств на конец периода (месяца, квартала, года) как сумму остатка (баланса) на начало периода и прихода денежных средств, уменьшенную на величину понесенных расходов.

В такой план необходимо включать только реальные поступления и расходы, планируемые на каждый конкретный период времени. Это должны быть фактически выплачиваемые деньги, а не обязательства, которые приняты на себя сейчас для того, чтобы заплатить по ним в будущем. Эти обязательства отражаются в проекте отчета о финансовых результатах деятельности и в балансе.

Необходимо составить таблицу плановых показателей движения денег по месяцам первого года и кварталам второго и третьего года примерно так, как составлялся проект отчета о финансовых результатах деятельности, с необходимыми комментариями. В дальнейшем можно сравнить плановые показатели с фактическими, что поможет вовремя выявить возможные отклонения, проанализировать причины их возникновения и предпринять адекватные ответные меры.

Конечно, такие детали, которые содержатся в отчете о движении денежных средств предприятия, могут раскрыть как сильные, так и слабые стороны деятельности фирмы. Поэтому информация носит конфиденциальный характер и желательно позаботиться о том, чтобы не было ее утечки.

#### Анализ безубыточности

Анализ безубыточности помогает определить тот минимально необходимый объем реализации продукции, при котором предприятие покрывает свои расходы и работает безубыточно, не давая прибыли, но и не неся убытков. Задавая этот уровень или, как иногда говорят, «точку безубыточности», предприниматель сталкивается с задачей, от успешного решения которой напрямую зависит прибыльность или убыточность деятельности предприятия.

Для предприятий, производящих и реализующих один продукт, расчет точки безубыточности может быть довольно простым, но этот же расчет для предприятий, производящих и реализующих несколько продуктов, оказывается довольно сложным.

Рассмотрим методику расчета точки безубыточности. Формулу для определения минимально необходимого для безубыточной работы объема реализации продукции (ОбРбу) можно записать в виде:

$$\text{ОбРбу} = \text{ПсР} + \text{ПрР},$$

где ПсР - постоянные расходы (в денежном выражении);

ПрР - переменные расходы (в денежном выражении).

Как уже отмечалось выше, когда обсуждались показатели, входящие в отчет о финансовых результатах деятельности предприятия, постоянные (фиксированные) расходы представляют собой неизменные, не зависящие от уровня реализации продукции затраты. Эти расходы должны быть оплачены, даже если предприятие не получит никакого дохода. К ним относятся: расходы на заработную плату штатного персонала, на аренду, отдельные виды налогов (например, на фонд оплаты труда) и обязательных платежей в бюджет (отчисления в пенсионный фонд, в фонд занятости и т.п.), выплата процентов по кредитам и займам, а также различного рода «скрытые расходы», например, амортизация.

Переменные расходы связаны непосредственно с объемом реализованной продукции. Они включают в себя затраты на производство, закупку и реализацию продукции, переменную часть затрат на рабочую силу, а также комиссионные от реализации и т.п.

В случае, если заранее невозможно сказать, какими будут суммарные переменные расходы в абсолютном денежном выражении, при расчете безубыточности можно использовать относительную величину валовой прибыли ВПр (%), выраженную в процентах от объема реализации продукции:

$$\text{ВПР (\%)} = \text{ВПР}/\text{ОбРбу} = (\text{ОбРбу}-\text{ПрР})/\text{ОбРбу} = \text{ПсР}/\text{ОбРбу}.$$

Отсюда получаем:

$$\text{ОбРбу} = \text{ПсР}/\text{ВПР (\%)}.$$

Для расчета уровня безубыточности в единицах продукции или товара достаточно разделить полученный результат в денежном выражении на цену единицы товара. Таким образом, определяется количество единиц товара, которое необходимо продать, чтобы обеспечить безубыточность деятельности предприятия.

Для примера проведем расчет уровня безубыточности на основании данных, полученных из проекта отчета о финансовых результатах деятельности фирмы к концу первого года.

Общие постоянные расходы составили:

$$\text{ПсР} = \$85031 \text{ в год (или } \$7086 \text{ в месяц)}.$$

Удельный вес валовой прибыли в объеме реализации:

$$\text{ВПР (\%)} = \$100305/\$395000=25.4\%.$$

Тогда получаем, что безубыточный объем реализации равен:

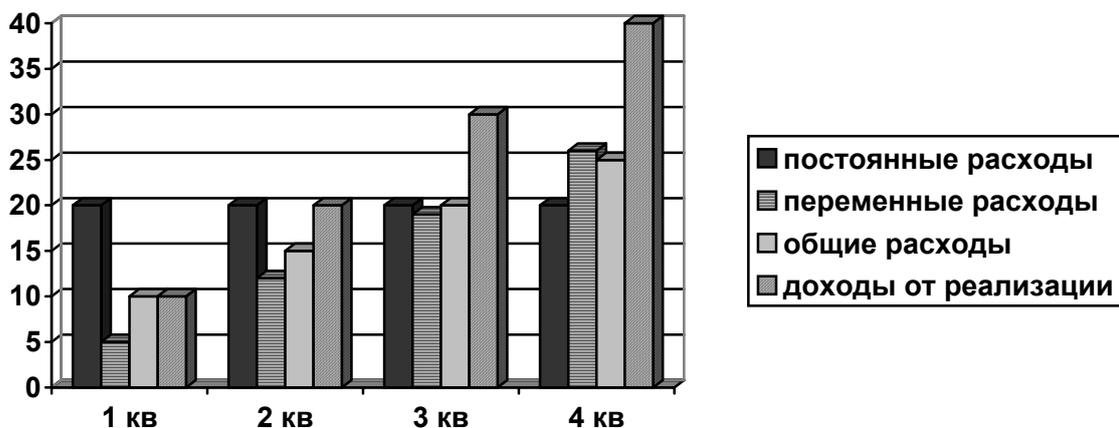
$$\text{ОбРбу} = \text{ПсР}/\text{ВПР (\%)} = \$85031/0.254=\$334768 \text{ в год или } \$27898 \text{ в месяц}.$$

Попробуем определить, каким должен быть объем реализации, чтобы получить в первый год не убытки, а прибыль в размере, скажем, \$16000.

Расчет показывает:

$$\text{ОбРбу} = (\text{ПсР}+\text{Прибыль})/\text{ВПР (\%)} = (\$85031+\$16000)/0.254= \$397760 \text{ в год (или } \$33147 \text{ в месяц)}.$$

Уже обращалось внимание на то, что весьма важное значение имеет форма представления материалов. В бизнес-плане полезно привести графики, показывающие изменение роста доходов от реализации продукции. С помощью таких графиков можно наглядно показать точку безубыточности. Это будет иметь, например, следующий вид:



Графики безубыточности можно с успехом применить также для проверки реалистичности планов, например, при подсчете количества клиентов, которых необходимо обслужить для достижения запланированного объема реализации товаров, или для определения сроков выхода на прибыльность и т.п.

#### Анализ отклонений от плановой сметы

Анализ отклонений от плановой сметы - это один из действенных способов прямого контроля за деятельностью предприятия. С его помощью можно сдержать рост расходов и увеличить прибыль. При этом достаточно потратить всего несколько часов в месяц, чтобы сверить плановые показатели с фактическими результатами и получить необходимый материал для анализа текущего состояния дел на предприятии.

Любое возможное отклонение - в положительную или отрицательную сторону - следует внимательно проанализировать и выяснить его причины, а затем откорректировать свои действия, чтобы по возможности устранить причины, порождающие данное отклонение.

Нельзя давать отклонениям накапливаться; даже в том случае, если они положительны, следует внимательно проанализировать их причины и влияние на общие результаты деятельности предприятия в данный момент и в перспективе.

Важно определить допустимые пределы отклонений. Если в одном из месяцев расходы на уборку возросли с 25\$ до 50\$, т.е. в два раза, то это не так страшно. Но если вдруг возрастет в два раза стоимость рекламных услуг, это может оказаться весьма ощутимым для бизнеса и приведет к существенному увеличению расходов и снижению прибыли.

В своих действиях по анализу отклонений от сметы следует четко определить ту грань, за которой руководитель принимает решения по результатам подсчетов и обнаруженным отклонениям.

Работу по анализу отклонений можно существенно облегчить, если выполнять ее на компьютере по специальным программам. В принципе, компьютер же должен давать сигнал тревоги в случае необходимости принятия решений по поводу состояния дел в той или иной области деятельности предприятия.

#### Финансовые отчеты предыдущих периодов

Если бизнес начинается не с нуля, то в финансовую часть бизнес-плана нужно включить отчеты о результатах деятельности за предыдущие периоды. Под этими периодами обычно понимают предшествующие три года – этого срока вполне достаточно, чтобы у знакомящегося с планом сложилось понимание того, что представлял собой бизнес в прошлом, и как обстоят дела сейчас.

Отчеты прошлых периодов помогают сформировать у потенциальных партнеров или кредиторов ощущение основательности бизнеса, его укорененности в системе рыночных связей и отношений.

В данный раздел достаточно включить два основных вида документов: балансовые отчеты и отчеты о финансовых результатах деятельности. Из них можно почерпнуть всю информацию, необходимую для принятия решения о партнерстве или о выделении кредита. Она покажет, чем занималось предприятие, его успехи, какова реальная стоимость имущества, сколько заработало предприятие и как заработанным распорядилось.

Важно обратить внимание на следующее обстоятельство. Когда представляете плановые показатели, нужно достаточно подробно изложить исходные предположения и доказательства, аргументировать необходимость привлечения средств и т.д. Другое дело - отчетные показатели: здесь все уже в прошлом. Не нужны предположения, доказательства и аргументы. Нужны только объяснения фактов, причем как можно более короткие, так как сами факты представлены в цифрах.

Если же предприятие начинается с нуля, то важно сконцентрировать все внимание на плановых показателях, на доказательстве их реальности.

Составить проекты отчетов о результатах, соотнести с реальностью цели, которые ставятся перед бизнесом, удержаться в рамках запланированной сметы - одна из сложнейших задач управления. Все это должно быть отражено в разделе «финансовое планирование».

Проекты отчетов о финансовых результатах деятельности и движении денежных средств являются основой продвижения к поставленным целям, таким, как уровень безубыточности, предельный уровень расходов, уровень прибыли, объем реализации, обеспечивающий достижение такой прибыли.

Анализ отклонения от сметы позволяет увидеть проблемы и откорректировать принятые решения и осуществляемые действия до того, как ситуация может стать неуправляемой.

Наличие хорошо проработанных плановых смет и отлаженной системы контроля существенно упорядочивает управленческую деятельность, придает ей целесообразность, снижает рабочие нагрузки, позволяет экономить и рационально расходовать рабочее время, являющееся важнейшим из ресурсов.

Плановые финансовые показатели и контроль за их выполнением - это модель бизнеса, адекватная ему в той мере, в какой предположения и опыт руководителя соответствуют ожиданиям клиентов и рынка.

Если руководитель убеждается в неадекватности этой модели, то самое время пересмотреть показатели плана, в противном случае накапливающиеся ошибки все больше будут приближать бизнес к краху.

### 5.11. Раздел 11. «Стратегия финансирования»

В разделе излагается план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

1. Сколько средств требуется для реализации данного проекта? Ответ на данный вопрос можно получить из предыдущего раздела бизнес-плана «Финансовый план».

2. Источники финансовых ресурсов и формы их получения. Источниками могут служить:

- а) собственные средства;
- б) кредиты банков;
- в) привлечение средств партнеров;
- г) привлечение средств акционеров и так далее.

3. Срок ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.

#### *6. Рекомендации по оформлению бизнес-плана*

1. Составляя бизнес-план, предусмотрите в нем некоторую «изюминку», которая заинтересует потенциального инвестора и заставит его внимательно просмотреть план до конца, а не отклонить сразу, не дойдя до цифровых выкладок.

2. Бизнес-план – это рекламный документ, следовательно, он должен быть хорошо оформлен, не содержать грамматических и орфографических ошибок. Идеальная форма – элегантная брошюра, проспект, буклет.

3. Не перегружайте бизнес-план излишними выкладками и цифрами, при необходимости вынесите их в приложение. Идеальный размер бизнес-плана для внешнего пользователя – до 10 страниц текста, дополненного финансовыми расчетами. Обычно просматривается прямая связь между требуемым количеством денег и размером бизнес-плана: чем больше сумма, тем больше страниц в плане.

4. Информация плана должна быть точной, хорошо поданной, внушать чувство оптимизма. Не надо пытаться засунуть на одну страницу максимум информации, она будет хуже восприниматься.

5. Планирование – процесс итерационный. Пока Вы будете обсуждать возможность получения денег, пройдет время, и надо будет уточнять цифры плана. Это будет легче сделать, если большинство расчетов и обоснований вынесено в приложение.

6. Желательно довести бизнес-план до заявки на участие в инвестиционном конкурсе проектов.

Приложения могут содержать информацию, полезную при анализе, но не включенную в основной текст бизнес-плана ввиду большого объема и детализации. Кроме того, здесь может быть конфиденциальная информация, которую нецелесообразно показывать каждому читателю. Соответственно, приложения могут быть оформлены отдельно от бизнес-плана и представляться читателям по мере надобности.

В приложениях могут быть следующие данные:

- сведения об управляющих;
- результаты исследования рынка;
- сведения профессионального характера;
- деловые рекомендации, имеющие отношение к делу публикации;
- фотографии или рисунки продукции;
- патенты, технические спецификации;
- важнейшие юридические документы (аренда, товарные сделки, сырьевые контракты, соглашения с персоналом);
- схема организационной структуры, план земельного участка, размещения производственных площадей и другие, представляющие на Ваш взгляд интерес документы.

**Следует иметь ввиду возможные причины неудач в бизнесе.**

I. Непонимание основ маркетинга:

- отсутствие спроса на продукцию или услуги;
- минимизация прибыли после открытия или на начальном этапе развития предприятия для “переманивания” потребителей от конкурентов. Но это приводит к потере потенциально возможного дохода, а, следовательно, к отсутствию средств для расширения производства;
- завышенные цены;
- низкое качество;
- уровень рекламы;
- неправильное размещение предприятия.

II. Чрезмерная финансовая зависимость от других фирм.

III. Отсутствие перспективных планов, ошибки в руководстве экономической деятельностью предприятия:

- недостаточное знание рынка, а, следовательно, перепроизводство или недостаточный объем реализации;
- проблемы координации времени, т.е. отсутствие учета ЖЦТ;
- кадровые проблемы.

IV. Ошибки в организации финансовой деятельности:

- в управлении движением денежных средств;
- слишком большая доля заемных средств;
- неудовлетворительный бухучет;
- недостаток собственных средств;
- неправильное использование денежных средств предприятия.

V. Непредвиденные обстоятельства:

- болезнь, отсутствие отдыха;
- разногласия с деловыми партнерами;
- общая экономическая и политическая ситуация;
- непредвиденные действия конкурентов;
- форс-мажорные обстоятельства.

**Но всегда нужно использовать ключевые факторы успеха (КФУ) в бизнесе.**

Определение КФУ является важнейшей аналитической задачей, т.к. использование одного или нескольких КФУ при разработке стратегии способно привести компанию к победе. КФУ в разных отраслях различны и могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием общих изменений в ней.

В каждый момент времени не следует выделять больше, чем 3-4 КФУ в конкретной отрасли, и только 1 или 2 из них имеют решающее значение.

Выберите из таблицы типов КФУ не более 4-х КФУ, характеризующих Вашу отрасль.

**Типы ключевых факторов успеха:**

1. КФУ, ЗАВИСЯЩИЕ ОТ ТЕХНОЛОГИИ:

- 1.1. Качество проводимых научных исследований.
- 1.2. Возможность инноваций в производственном процессе.
- 1.3. Возможность разработки новых товаров.
- 1.4. Степень овладения существующими технологиями.

2. КФУ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К ПРОИЗВОДСТВУ:

- 2.1. Низкая себестоимость продукции.
- 2.2. Качество продукции.
- 2.3. Высокая степень использования производственных мощностей.
- 2.4. Выгодное месторасположение предприятия (экономия затрат при транспортировке).
- 2.5. Доступ к квалифицированной рабочей силе.
- 2.6. Высокая производительность труда.
- 2.7. Возможность изготовления большого количества видов продукции разных размеров.
- 2.8. Возможность выполнения прямых заказов потребителей.

3. КФУ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ:

- 3.1. Широкая сеть оптовых дистрибьюторов.
- 3.2. Широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли.
- 3.3. Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании.
- 3.4. Низкие расходы по реализации.
- 3.5. Скорая доставка.

4. КФУ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К МАРКЕТИНГУ:

- 4.1. Высокая квалификация сотрудников отдела реализации.
- 4.2. Доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции.
- 4.3. Аккуратное исполнение заказов покупателей.
- 4.4. Разнообразие моделей/видов продукции.
- 4.5. Искусство продаж.
- 4.6. Привлекательное оформление и упаковка.
- 4.7. Гарантии для покупателей.

5. КФУ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НАВЫКАМ:

- 5.1. Особый талант (важен при оказании профессиональных услуг).
- 5.2. Ноу-хау в области контроля за качеством.
- 5.3. Компетентность в области дизайна.
- 5.4. Степень владения определённой технологией.

- 5.5. Способность создавать эффективную рекламу.
- 5.6. Способность быстро переводить товары из стадии разработки в промышленное производство.
- 6. КФУ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ:
  - 6.1. Уровень информационных систем.
  - 6.2. Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию.
  - 6.3. Большой опыт и ноу-хау в области управления.
- 7. ПРОЧИЕ КФУ:
  - 7.1. Благоприятная репутация фирмы у покупателей.
  - 7.2. Общие низкие затраты.
  - 7.3. Выгодное расположение.
  - 7.4. Доброжелательные и приятные служащие.
  - 7.5. Доступ на финансовые рынки.
  - 7.6. Наличие патентов.

*ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ФОРМЫ РАСЧЕТНЫХ ТАБЛИЦ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ*

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия

Таблица 5.1

<b>Факторы, характеризующие предприятие</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>	<b>Оценка</b>
<b>Производство.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оборудование.</li> <li>▪ Гибкость производственных линий.</li> <li>▪ Качество производственного планирования и управления.</li> </ul>			
<b>Научные исследования и разработки.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Интенсивность и результаты.</li> <li>▪ Ноу-хау.</li> <li>▪ Использование новых информационных технологий.</li> </ul>			
<b>Менеджмент предприятия.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Предпринимательская культура и философия.</li> <li>▪ Цели и формулируемые стратегии.</li> <li>▪ Системы мотивации сотрудников.</li> </ul>			
<b>Маркетинг.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Организация сбыта.</li> <li>▪ Расположение сбытовых филиалов.</li> <li>▪ Фазы “жизненного цикла” важнейших продуктов.</li> </ul>			
<b>Кадры.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Возрастная структура.</li> <li>▪ Уровень образования.</li> <li>▪ Квалификация и мотивация труда персонала.</li> </ul>			
<b>Финансы.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доля собственного капитала (капитал и резервы).</li> <li>▪ Уровень финансового состояния.</li> <li>▪ Возможности получения кредита.</li> </ul>			

### Сильные и слабые стороны товара

Таблица 5.2

№ п/п	Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара	Сильные стороны продукции	Слабые стороны продукции
1.	Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция?		
2.	Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
3.	Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?		
4.	Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?		
5.	Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик?</li> <li>▪ цены?</li> <li>▪ стимулирования спроса?</li> <li>▪ места распространения?</li> </ul>		
6.	Понимаете ли вы, на какой стадии "жизненного цикла" находится ваша продукция (услуги)?		
7.	Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?		
8.	Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) с точки зрения ее существенного разнообразия и степени морального старения?		
9.	Проводите ли вы регулярно модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?		
10.	Проводите ли вы политику создания новой продукции?		
11.	Возможно ли копирование вашей продукции (услуги) конкурентами?		
12.	Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами?		
13.	Отслеживаете ли вы жалобы покупателей?		
14.	Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей?		

## Оценка рынков сбыта

Таблица 5.3

№ п/п	Показатели	Близлежащий город или населенный пункт местонахождения предприятия	Населенные пункты в радиусе 100 км	Рынки, удаленные за 100 км
1.	Уровень спроса			
2.	Степень удовлетворения спроса			
3.	Уровень конкуренции			
4.	Доля потребителей, готовых купить продукцию			

## Анализ и оценка конкурентов

Таблица 5.4

№ п/п	Характеристика конкурентов	Основные конкуренты	
		первый	второй
1.	Объем продаж, натуральные показатели		
2.	Занимаемая доля рынка, %		
3.	Уровень цены		
4.	Финансовые показатели		
5.	Уровень технологии		
6.	Качество продукции		
7.	Расходы на рекламу		
8.	Привлекательность внешнего вида, дизайн		
9.	Время деятельности предприятия, лет		

## Потребность в основных фондах

Таблица 5.5

	200 год		200 год		200 год	
	Действующие ОФ	Общая потребность	Прирост основных фондов	Общая потребность	Прирост основных фондов	
1	2	3	4	5	6	
1. Здания, сооружения производственного назначения						
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
<i>Итого</i>						





## Калькуляция себестоимости

Таблица 5.9

Показатели	200__ г. при объеме производства шт.		200__ г. при объеме производства шт.		200__ г. при объеме производства шт.	
	на единицу продукции (отпускная цена)	всего	на единицу продукции (отпускная цена)	всего	на единицу продукции (отпускная цена)	всего
<b>1. Объем продаж, выручка от реализации (без НДС) – всего</b>						
<b>2. Себестоимость</b>						
2.1. Сырье и материалы						
2.2. Вода на технологические цели						
2.3. Топливо на технологические цели						
2.4. Электроэнергия на технологические цели						
2.5. Затраты на оплату труда						
2.6. Начисления на заработную плату						
2.7. Амортизация (износ основных производственных фондов)						
2.8. Расходы на рекламу						
2.9. Налоги в дорожные фонды						
2.10. Арендная плата						

## Анализ ценовой политики

Таблица 5.10

№ п/п	Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел	Прогноз положения дел, оценка и действия по его улучшению
1	Насколько цены отражают издержки вашего предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него?		
2	Какова вероятная реакция покупателей на повышение (понижение) цены?		
3	Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия?		
4	Как относятся покупатели к установленным вами ценам?		
5	Используется ли предприятием политика стимулирующих цен?		
6	Используется ли предприятием политика стандартных цен?		
7	Как действует предприятие, когда конкуренты изменяют цены?		
8	Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям?		

Таблица 5.11

№ п/п	Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел	Прогноз положения дел, оценка его показателей и действия по его улучшению
1	Есть ли программа ФОССТИС?		
2	Каковы результаты ее реализации?		
3	Какие приемы ФОССТИС используются?		
4	Какова эффективность каждого приема?		
5	Используете ли вы рассрочку и другие виды кредита в качестве стимулятора сбыта?		
6	Известны ли потенциальным покупателям условия рассрочки и иных видов кредита? Если нет – что нужно сделать, чтобы были известны?		
7	Передаете ли вы образцы товара на пробу?		
8	Какие каналы распространения информации ФОССТИС вы используете: «директ мейл» (почта), пресса, коммивояжеры, радио, телевидение, выставки и ярмарки, симпозиумы, показ действующих установок?		
9	Какие из перечисленных в п.8 каналов наиболее эффективны, по какому критерию эффективности?		
10	Какие приемы побуждения сбытового персонала вы применяете?		
11	Используете ли вы премиальную торговлю?		
12	Соответствует ли торговая сеть поставленным целям фирмы?		
13	Специализируется ли персонал по рынкам и товарам?		
14	Как определяются предполагаемые объемы продаж?		
15	Как оцениваются результаты работы торгового персонала?		
16	Какие цели поставлены перед рекламой?		
17	Сколько средств выделено на рекламу?		
18	Как оценивают покупатели качество ваших рекламных текстов?		
19	Какими критериями вы пользуетесь при выборе каналов распределения рекламы?		
20	Прослеживается ли связь между активностью рекламы и уровнем сбыта, уровнем прибыли?		
21	Имеется ли у вашей рекламы фирменный стиль?		
22	Хорошо ли заметен ваш товарный знак среди конкурирующих?		

23	Насколько упаковка способствует увеличению продаж, привлекая внимание?		
24	Сохраняет ли упаковка товар от повреждения?		
25	Облегчает ли упаковка работу продавца?		
26	Можно ли использовать упаковку после изъятия из нее товара покупателем?		
27	Узнаваем ли товар предприятия на фоне других товаров в магазине или на улице и т.д.?		
28	Что следует сделать, чтобы товар был безусловно узнаваем?		
29	Соответствуют ли варианты расфасовки (партионность) требованиям данного рынка (покупателя)?		

### Финансово-экономические риски

Таблица 5.12

<b>Виды рисков</b>	<b>Отрицательное влияние на прибыль</b>
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Уменьшение объема продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен на сырье, материалы, перевозки
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов или снижение объема производства

Распределение чистой прибыли  
(планирование средств фондов накопления и потребления)

Таблица 5.13

Номер строки	Показатели	200__	200__	200__
<i>Фонд накопления</i>				
1	Чистая прибыль			
2	Источники формирования средств фонда накопления			
2.1	Остатки средств фонда на начало планируемого периода			
2.2	Амортизационные отчисления			
2.3	Отчисления от чистой прибыли			
2.4	Прирост устойчивых пассивов			
2.5	Долгосрочный кредит банка			
3	Всего источников (стр. 2.1 + стр. 2.2 + стр. 2.3 + стр. 2.4 + стр. 2.5)			
4	Направления использования средств фонда накопления			
4.1	Уплата процентов за пользование долгосрочным кредитом			
4.2	Затраты на приобретение основных фондов			
4.3	Затраты на прирост оборотных средств			
4.4	Погашение долгосрочного кредита банка (согласно договору)			
5	Всего затрат (стр. 4.1 + стр. 4.2 + стр. 4.3 + стр. 4.4)			
6	Излишек средств* (стр. 3 – стр. 5)			
7	Недостаток средств (стр. 5 – стр. 3)			
<i>Фонд потребления</i>				
1	Чистая прибыль			
2	Источники формирования средств фонда потребления			
2.1	Остатки средств фонда потребления на начало планируемого периода **			
2.2	Отчисления от чистой прибыли			
2.3	Прочие поступления			
2.4	Фонд оплаты труда			
3	Всего источников (стр. 2.1 + стр. 2.2 + стр. 2.3 + стр. 2.4)			
4	Направления использования средств фонда потребления			
4.1	Оплата труда			
4.2	Долевое участие в строительстве жилого дома для сотрудников			
4.3	Социальные и трудовые выплаты работникам			
4.4	Премирование			
5	Всего затрат (стр. 4.1 + стр. 4.2 + стр. 4.3 + стр. 4.4)			
6	Излишек средств (стр. 3-стр. 5)			
7	Недостаток средств (стр.5-стр.3)			

\* Наличие значительных остатков при планировании можно сократить за счет снижения отчислений от прибыли в фонд накопления и увеличения в фонд потребления.

\*\* Остатки средств по фондам на начало планируемого периода берутся из годовых балансов.

### Баланс денежных средств

Таблица 5.14

№ п/п	Показатели	На 01.01.200	На 01.01.200	На 01.01.200	На 01.01.200
1	Денежные средства на начало года				
2	Денежные поступления:				
	- выручка от продажи с НДС - кредиты - прирост устойчивых пассивов				
3	Всего поступлений				
4	Платежи на сторону				
	- затраты на производство продукции без амортизации - уплата налогов, относимых на финансовый результат - затраты на приобретение основных фондов - уплата процентов за кредит - норматив оборотных средств - прирост оборотных средств - погашение кредита - уплата НДС - уплата налога на прибыль				
5	Всего платежей				
6	Остаток денежных средств на конец периода				

## Доходы и затраты

Таблица 5.15

Номер строки	Показатели	200__	200__	200__
1	Доходы (выручка) от реализации (без НДС)			
2	Полная себестоимость – всего			
	в том числе:			
	условно-переменные затраты			
	условно-постоянные затраты			
3	Налоги, относимые на финансовые результаты деятельности			
4	Балансовая прибыль			
5	Налог на прибыль			
6	Чистая прибыль			
7	Рентабельность продукции, % (стр. 6)/(стр.2)*100%			
8	Рентабельность продаж, % (стр. 6)/(стр.1)*100%			

*ПРИЛОЖЕНИЕ 2. задания на контрольные работы*

Контрольная работа №1 – компьютерная. При успешном выполнении компьютерной работы протокол необходимо переслать в диспетчерский центр ТМЦ ДО.

Контрольная работа №2 (практическая). Разработать три раздела бизнес-плана для любого вида деятельности.

Вопросы по курсу «Бизнес-планирование»

1. Структура бизнес-плана, направления и преимущества его использования.
2. Содержание резюме в бизнес-плане, основные требования к его оформлению.
3. Оценка рынка сбыта и потенциальных потребителей в бизнес-плане.
4. Оценка конкурентоспособности товара и фирмы.
5. Финансовый план фирмы.
6. Оценка риска и лимитирующих факторов в бизнес-плане.
7. Методы планирования, используемые в организационном разделе бизнес-плана.
8. Стратегия достижения безубыточности фирмы.
9. Ценовая стратегия фирмы, выбор эффективной методики ценообразования.
10. Виды цен и методики ценообразования.
11. Анализ конкуренции в бизнес-плане.
12. Стратегия маркетинга в бизнес-плане.
13. Основные разделы бизнес-плана, их содержание.
14. Содержание юридического раздела бизнес-плана.
15. Содержание баланса в бизнес-плане.
16. Содержание организационного раздела бизнес-плана.
17. Стратегия финансирования деятельности фирмы.
18. Содержание производственного плана фирмы.
19. Понятие цены потребления, ее составляющие.
20. Основные этапы формирования цены.
21. Основные методы ценообразования.
22. Процесс формирования цены продукции производителем (продавцом).
23. Основные факторы, влияющие на рост и снижение цен на товары (продукцию, услуги).
24. Понятие жизненного цикла товара и учет его в процессе установления цены.
25. Стратегия ценообразования: возможные варианты.
26. Понятие и виды инфляции, методика учета ее в ценообразовании.
27. Механизм установления цен на продукцию (услуги) в условиях рынка.
28. Выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности в юридическом разделе бизнес-плана.
29. Схема оценки конкурентоспособности фирмы (товара, услуги, идеи).
30. Основные направления инвестиционной деятельности.
31. Основные признаки и формы бизнеса.
32. Рекомендации по оформлению бизнес-плана.
33. Правила оформления инвестиционной заявки.
34. Характеристика внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность фирмы.
35. Источники финансирования инвестиционной деятельности.
36. Виды рынков, их характеристика.
37. Сущность, содержание и виды рисков.
38. Расчет потребности в трудовых ресурсах, необходимых для реализации бизнес-плана.
39. Варианты сбытовой политики фирмы, роль рекламы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план. – М., 1995.
2. Бизнес-план / Под редакцией проф. Р.Г. Маниловского. - М.:Финансы и статистика, 1996.
3. Пособие по составлению бизнес-плана. ERNST&YOUNG. – М., 1995.
4. Справочник директора предприятия. – М., 1995.
5. Как подготовить успешный бизнес-план. - Киев, 1990.
6. Лунев Н.Н., Макаревич Л.М.. Бизнес-план для инвестиций. – М., 1995.
7. Сборник бизнес-планов: Учеб. практ. работы/ Под редакцией В.М. Попова. – М., 1997.
8. Как составить план по маркетингу сервисной кампании. – М.:Дева, 1997.
9. Бизнес-план сервисной кампании. - М.:Дева, 1997.
10. Липсиц И.В., Коссов В.В.. Инвестиционный проект. – М.: БЕК, 1996.
11. Рахилькин Л.В.. Логистика фирмы. - Новосибирск, 1997.
12. Хопкинс Т. Как стать мастером продаж. - М., 1998.
13. Шифман С. 25 привычек и 25 типичных ошибок торгового агента. - М., 1998.
14. Резникова И.П.. Маркетинг в телекоммуникациях. - М., 1998.
15. Панкрухин А.П.. Маркетинг. - М., 1999.
16. Маркетинг/ Под редакцией профессора Э.Уткина. - М., 1998.
17. Сухова Л.В., Чернова Н.А.. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. - М., 1999.
18. Бизнес-планы (полное справочное руководство): Пер.с англ. / Под общей ред. д.э.н., профессора Ю. В. Шленова. - М., 1999.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1992.
20. Попов Е.Ф. Продвижение товаров и услуг. - М.:Финансы и статистика, 1999.
21. Крылова Г.Д. и др. Маркетинг. - М.: Финансы и статистика, 1998.
22. В.И. Дорошев. Введение в теорию маркетинга. - М.: ИНФРА-М, 2000.
23. Завьялов П.С.. Маркетинг в схемах и рисунках. - М.: ИНФРА-М, 2000.
24. Крэнделл Р. 1001 способ успешного маркетинга. - М.: Гранд, 1999.
25. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб: Питер, 1999.
26. Архипова Л.В., Скребник Б.С.Основы маркетинга. - М.:Экономика, 1999.
27. Герасименко В.Б. Ценовая политика фирмы. - М.: Экономика, 1998.
28. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. - М.: Экономика, 1999.
29. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. - М.:Юнити, 1999.
30. Князев И.В. Маркетинговые исследования рынка. – Новосибирск: СибАГС, 1998.
31. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных процессов. - М.: Юнити, 1997.
32. Контроллинг как инструмент управления финансами/ Под ред. Данилочкиной. - М.: Юнити, 1998.
33. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.:Финансы и статистика, 1998.
34. Финансовое управление фирмой / Под ред. Терехина В.И. - М.: Экономика, 1998.
35. Алексева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1997.
36. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.:Финансы и статистика, 1996.
37. Бахрамов Ю., Огороков В., Сахаров А. Методы снижения рисков в инвестиционных проектах //Инвестиции в России. – 1997. - №5. - С.45-48.
38. Бизнес-план по производству ликероводочных изделий. М., 1998.
39. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под ред. А.Белых. - М.: Банки и биржи; Юнити, 1997.
40. Воропаев В.И.Управление проектами в России. - М.: Алане, 1995.

41. Зайцева М.А., Иванова Е.А. Методы анализа и оценки инвестиционных проектов развития предприятия. – СПб, 1995.
42. Индрисов А.Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Филин, 1996.
43. Кузнецов О.А., Лившиц В.Н. Структура капитала, анализ методов её учета при оценке инвестиционных проектов // Экономика и математические методы. – 1995.-Т. 31, вып.4.
44. Лимитовский М.А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов. - М.: Дело ЛТД, 1995.
45. Липсиц Ч.В., Коссов В.В. Инвестиционный проект: Методы подготовки и анализа: Учебно-справочное пособие. - М.: БЕК,1996.
46. Методы оценки рисков при составлении плана финансирования инвестиционных проектов// Инвестиции в России –1997. - №7-8. - С. 41-49.
47. Оголева Л.Н.. Инновационная деятельность как объект проектного финансирования: Учебно-справочное пособие / Финансовая академия при Правительстве РФ. - М., 1995.
48. Планирование и анализ эффективности инвестиций //Аудит и финансовый анализ. – 1996. - №2.- С. 37-80.