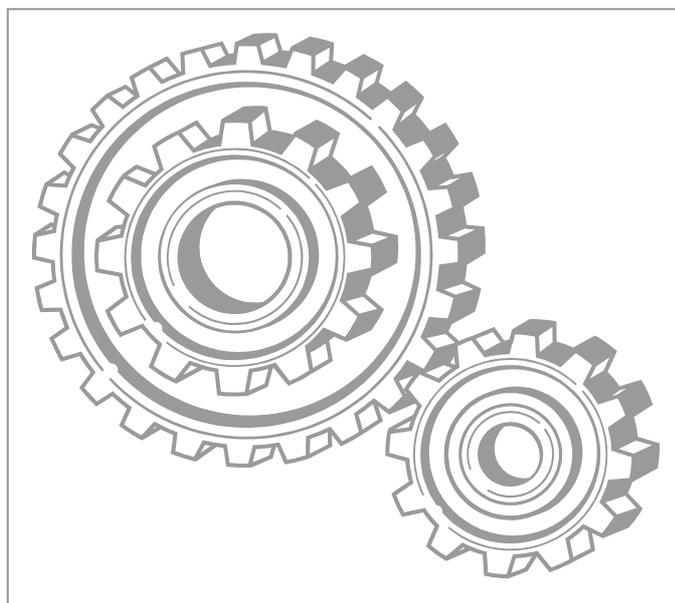


**Школа менеджеров инвестиционных проектов**

**Под общей редакцией  
Савельева Ю.В., Жирнель Е.В.**

**Учебно-методическое пособие**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И  
РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
ПРОЕКТОВ**



**Петрозаводск  
2007**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Тема «Инвестиции и их виды»</b> .....	<b>8</b>
1.1. Сущность и классификация инвестиций.....	8
1.2. Принципы инвестирования, основные этапы инвестиционного проекта.....	10
<b>2. Тема «Структура и виды бизнес-плана»</b> .....	<b>12</b>
2.1. Сущность, роль и функции бизнес-планирования .....	12
Роль, значение и формы планирования в управлении бизнесом .....	12
Сущность процесса бизнес-планирования, роль и функции бизнес-плана .....	15
Приоритеты в долго- и краткосрочном планировании.....	17
1.2. Структура и стандарты бизнес-плана. Методики бизнес-планирования.....	19
Назначение, виды и структура бизнес-плана.....	19
Методики бизнес-планирования .....	21
Программные средства разработки бизнес-планов.....	23
<b>2. Тема «структура разделов бизнес-плана»</b> .....	<b>27</b>
2.1. Анализ рынка сбыта и описание продукции. ....	27
Анализ рынка сбыта. Методы сегментации рынка и позиционирования продукции на целевом рынке .....	27
Описание продукции.....	33
2.2. Разработка и представление производственного плана. ....	35
Общие технические и организационные требования к производству. ....	35
Описание производственного процесса и затрат. ....	36
План по персоналу.....	39
2.3. Разработка и представление плана маркетинга. Методы конкурентного анализа. Организационный план.....	41
Структура и содержание маркетингового плана.....	41
Структура и содержание организационного плана.....	50
2.4. Разработка и представление финансового плана. Формирование итоговых таблиц.....	55
<b>3. Тема «Оформление и презентация бизнес-плана»</b> .....	<b>66</b>
3.1. Техника оформления бизнес-плана: стандарты оформления титульного листа и резюме бизнес-плана.....	66
3.2. Поиск инвестора и презентация бизнес-плана. ....	70
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>72</b>

Уважаемые участники и организаторы  
школы менеджеров инвестиционных проектов!

Сегодня каждый из Вас является участником тех преобразований, которые происходят в социально-экономической сфере страны в целом, и Республики Карелия в частности. Проект, в котором Вы принимаете участие, является одним из положительных примеров того, как молодая и наиболее активная часть общества пытается внести свой вклад в развитие нашего региона.

Для того, чтобы подчеркнуть актуальность и востребованность Ваших усилий необходимо, прежде всего, немного сказать о тех тенденциях, которые мы сегодня наблюдаем в экономике и социальной сфере республики.

Основная идея развития Республики Карелия, которая была определена при разработке Концепции социально-экономического развития, звучит следующим образом: *«Республика Карелия – приграничный российский регион, развивающийся на принципах открытой социально-ориентированной рыночной экономики, использующий свое геоэкономическое положение, человеческий капитал и природные ресурсы в целях создания условий для развития эффективной экономики и роста качества жизни населения».*

В соответствии с этой целью основными целевыми ориентирами для органов государственной власти Республики Карелия являются: повышение благосостояния жителей республики, защита их интересов и обеспечение безопасности во всех сферах деятельности.

При разработке Концепции с учетом особенностей социально-экономического положения в республике был определен сценарий развития Карелии, который включает следующие основные этапы:

- *Мобилизационный* (адаптация предприятий и населения к рыночным условиям, прекращение спада производства)
- *Стабилизационный* (достижение устойчивой ситуации в экономике и формирование необходимых институтов, условий и предпосылок экономического роста)
- *Инновационный* (комплексное и сбалансированное развитие региона)

За период 1999-2002 гг. задачи, которые ставились в Концепции в ходе реализации *мобилизационного этапа*, были выполнены. В том числе выполнены задачи создания необходимой инфраструктуры, реформирования предприятий, подготовки менеджеров, способных привлечь и эффективно использовать инвестиции.

Задача *стабилизационного этапа* заключалась в обеспечении стабильных темпов экономического роста и функционирования социальной сферы на основе структурно-технологической модернизации производства, загрузки простаивающих жизнеспособных мощностей и активизации инвестиционной деятельности. Для привлечения инвестиций в качестве приоритета был выбран открытый характер экономики, обеспечивающий равный доступ эффективных собственников к республиканским ресурсам.

Результаты мониторинга Концепции свидетельствуют о том, что Правительству Республики Карелия в целом удалось *обеспечить социально-экономическую стабильность, закрепить и создать новые условия для экономического роста и формирования полноценного гражданского общества.*

Позитивное влияние на динамику экономического роста в Республике Карелия продолжает оказывать ускорение роста инвестиций, строительства и устойчивый рост объемов торговли.

В 2006 году темпы прироста инвестиций относительно 2005 года составили 7,2%, а по отношению к 2002 году – почти 187% (рис.1). В результате повышения благосостояния населения и развития рынка потребительского кредитования в последние годы растет и оборот розничной торговли. В 2006 году объем оборота розничной торговли составил

30965,9 млн. руб. (прирост относительно 2005 года составил 7,4%). По сравнению с 2002 годом прирост оборота розничной торговли составил 237%.

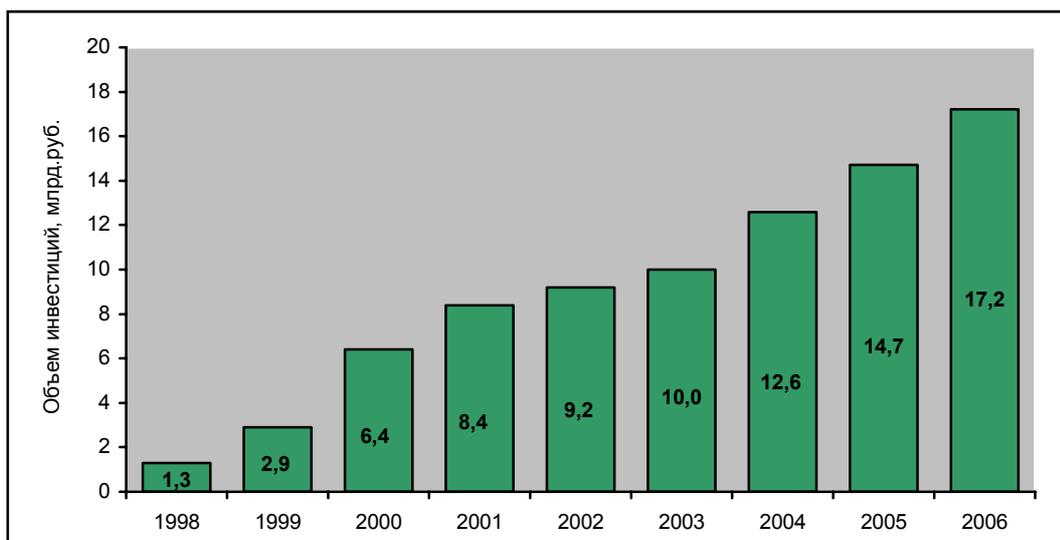


Рис. 1 Динамика инвестиций в основной капитал

В структуре экономики республики сохранилась индустриальная специализация. Однако в последние 5 – 6 лет наблюдается изменение структуры экономики. Если в 2000-2001 гг. промышленность формировала более 40% валового регионального продукта Карелии, то к 2003 году ее доля составила уже около 31%. Причиной снижения доли видов экономической деятельности, относящихся к промышленности, явилось замедление темпов роста физических объемов промышленного производства, рост доли промежуточного потребления, а также успешное развитие других секторов экономики.

Вместе с тем, модернизация производства на карельских предприятиях, благоприятная внешняя рыночная конъюнктура последних лет на основные виды выпускаемой продукции, способствовали постепенному восстановлению утраченных промышленностью позиций. Ее доля в 2006 г. составила уже около 36%. Общая структура оборота организаций РК по видам экономической деятельности представлена на рис. 2.

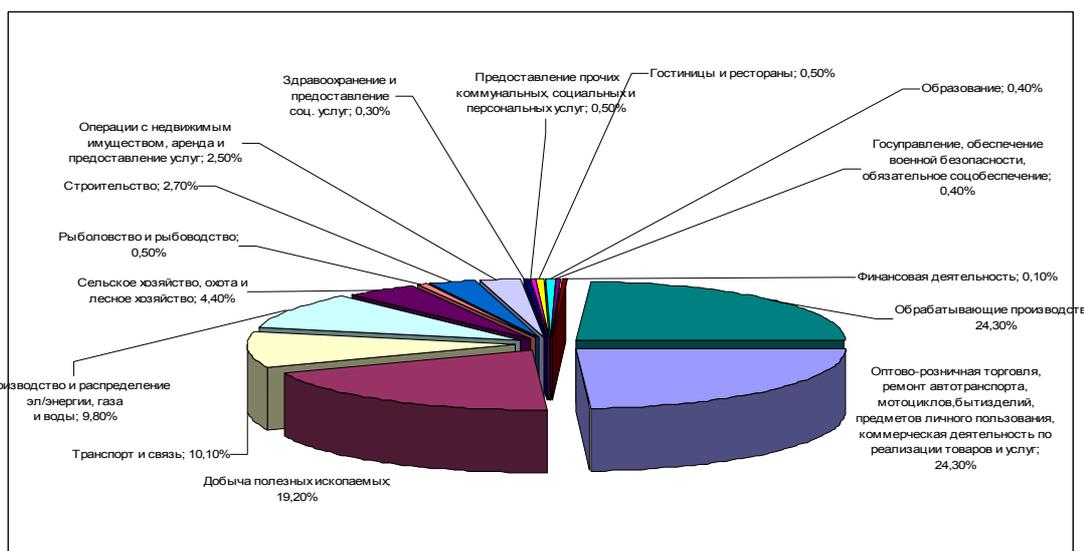


Рис.2 Структура оборота организаций Республики Карелия по видам экономической деятельности, %

Экономика республики остается экспортноориентированной – более 50% производимой продукции идет на экспорт. Экспортные поставки товаров и услуг республики существенно превышают импорт. По-прежнему более 90% общего объема экспорта республики составляют традиционные товары – газетная бумага, лесоматериалы необработанные, алюминий необработанный, железорудные окатыши, лесоматериалы обработанные, крафт-бумага.

Постепенно происходят положительные изменения, связанные с выходом карельских предприятий на российский рынок. Так, на российском рынке сегодня Республика Карелия представлена следующими продуктами: газетная бумага (35% российского рынка), мешочная бумага и крафт-бумага (7,8%), бумажные мешки (59% российского рынка), железорудные окатыши (21%), вывозка древесины (около 8%), пиломатериалы (4%), целлюлоза товарная (3,5%). Новыми видами продукции (товаров и услуг), представляющими республику на российском рынке являются турпродукты (доля туризма республики на российском рынке турпродуктов составляет более 3%) и продукция форелеводства (Карелия в Северо-Западном и Центральном федеральных округах занимает более 80% данного рынка).

Наряду с положительными изменениями экономических параметров в период с 2002 по 2006 гг. наблюдалась и устойчивая тенденция роста поступлений доходов в бюджеты всех уровней. Вклад Республики Карелия в бюджетную систему РФ с учетом перечислений в государственные внебюджетные фонды за 2006 год составил 21605 млн. рублей, что в 2 раза выше уровня 2002 года. По сравнению с 2005 годом объем доходов бюджета РК в 2006 году увеличился на 10% (в т.ч.: по налоговым доходам на 9%, по неналоговым – на 30%).

Процессы экономического развития благоприятным образом отразились на динамике душевых доходов населения республики. В 2006 г. денежные доходы на душу населения в республике составили 7449,5 руб. в среднем за месяц, начисленная среднемесячная зарплата по полному кругу предприятий и организаций – 10706,7 руб. Рост реальной заработной платы (в 2006 и 2005 годах составил соответственно 111,2% и 112,3%).

Однако, в настоящее время наблюдается некоторое замедление темпов экономического роста в республике и отставание от темпов развития российской экономики в целом. Так карельская экономика в 2006 году по оценке Минэкономразвития Республики Карелия замедлила темпы роста: 2,5% роста ВРП против 8% в 2005 году. По оценке Минэкономразвития РК ВРП в 2006 году составил 81800 млн. руб (рис.3).

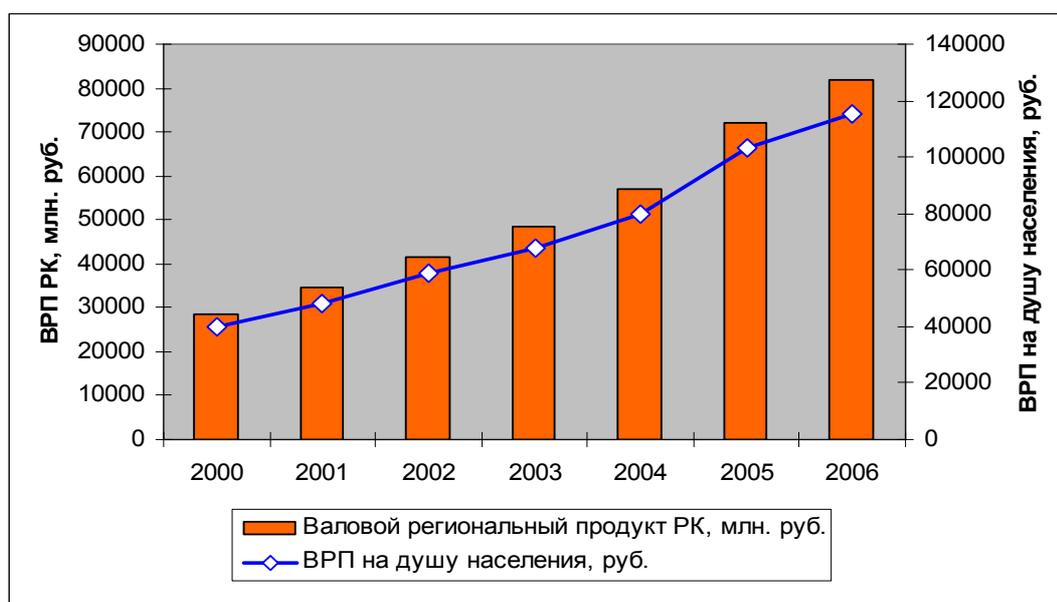


Рис. 3 Динамика ВРП Республики Карелия и ВРП на душу населения

В то же время российская экономика в 2006 году сохраняла высокие темпы роста, сопоставимые с темпами предшествующего трехлетнего периода (с 2002 г.). Прирост ВВП к соответствующему периоду предшествующего года составил 6,8% (против 6,4% в 2005 году).

Т.к. на смену внешним факторам (благоприятной внешней рыночной конъюнктуре) приходят внутренние факторы роста, в новых условиях первоочередными задачами для власти в Республике Карелия являются следующие:

- создание благоприятных условий для развития конкуренции, внедрения инноваций;
- увеличение доли добавленной стоимости в продукции, создаваемой в Карелии;
- активное развитие различных форм предпринимательства;
- развитие человеческого капитала.

Успешное решение этих задач требует реализации комплексного подхода, основными направлениями которого являются наука, образование и предпринимательство.

Сегодня как никогда требуются новые идеи, творческие замыслы и проекты. Экономика Республики Карелия нуждается в управленцах, предпринимателях способных креативно мыслить, принимать нестандартные решения, создавать принципиально новые продукты, чтобы завтра карельские компании занимали лидирующие позиции в мире.

В связи с этим «Школа менеджеров инвестиционных проектов», которая была организована при поддержке органов государственной власти, местного самоуправления, учебных и научных организаций, партии «Единая Россия», является примером реализации политики, ориентированной на развитие человеческого капитала.

Можно с уверенностью утверждать, что именно от Вас, уважаемые участники проекта, зависит будущее нашего общества, развитие экономики, социальной сферы. И с этой позиции очень важно, что сегодня создаются условия для реализации Ваших мыслей, идей и творческих планов.

Директор Института экономики  
Карельского научного центра РАН  
доктор технических наук, профессор,  
Заслуженный экономист Республики Карелия

А.И. Шишкин

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данное учебно-методическое пособие разработано в рамках «Школы менеджеров инвестиционных проектов» и ориентировано на использование в целях подготовки бизнес-планов инвестиционных проектов. Может быть использовано предпринимателями, специалистами, а также в качестве практического пособия для таких дисциплин как «Бизнес-планирование», «Инвестиционное проектирование», «Экономика предприятия».

Включает в себя теоретические материалы по вопросам инвестиционной деятельности, внутрифирменного управления и планирования, экономического обоснования инвестиций, разработки бизнес-плана, практические задания, а также список рекомендованной основной и дополнительной литературы, ссылки на законодательные и нормативно-правовые акты по вопросам инвестирования, словарь терминов.

В первой части рассматриваются виды инвестиций, принципы инвестирования, основные этапы инвестиционного проекта.

Вторая часть пособия раскрывает основные цели разработки бизнес-плана, его функции, рассматриваются существующие методики бизнес-планирования, требования, предъявляемые к бизнес-плану инвестиционного проекта, проводится анализ существующих программных продуктов по бизнес-планированию.

Третья часть посвящена структуре бизнес-плана и его основным разделам. Рассматриваются основные вопросы, отражающиеся в различных разделах бизнес-плана, инструменты стратегического и маркетингового анализа, представлена методика написания бизнес-плана.

В качестве приложений к учебно-методическому пособию представлен макет бизнес-плана, примеры бизнес-планов из различных сфер бизнеса, а также демонстрационные версии программных продуктов по бизнес планированию. Использование приложений позволяет не только ознакомиться с существующими методиками бизнес-планирования, но и самостоятельно подготовить бизнес-план инвестиционного проекта или развития предприятия.

## 1. ТЕМА «ИНВЕСТИЦИИ И ИХ ВИДЫ»

### 1.1. Сущность и классификация инвестиций

Инвестиции выражают все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, которые направляют в объекты предпринимательской деятельности, в результате которой формируется прибыль (доход) или достигается иной полезный эффект. Инвестиции направляются в капитальные, нематериальные, оборотные и финансовые активы.

Инвестиции в основной капитал осуществляют в форме капитальных вложений: они включают в себя затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение оборудования, инвентаря и инвентаря, проектной продукции и другие расходы капитального характера<sup>1</sup>.

*Инвестиционный проект* – обоснование экономической целесообразности, объемов и сроков проведения капитальных вложений, включая необходимую документацию, разрабатываемую в соответствии с принятыми стандартами, а также описание практических действий по реализации инвестиций (бизнес - план).

Для учета, анализа и планирования инвестиции классифицируются по ряду признаков:

#### 1. По объектам вложения:

- 1.1. *реальные* (капитальные вложения);
- 1.2. *финансовые* (портфельные) – финансовые инвестиции выражают вложение капитала в финансовые активы (акции, облигации и т.д.);

#### 2. По характеру участия в инвестировании:

- 2.1. *прямые* (непосредственное участие инвестора в выборе объекта для вложения средств);
- 2.2. *косвенные* (осуществляемые через финансовых посредников – коммерческие банки, инвестиционные компании и фонды).

#### 3. По периоду инвестирования:

- 3.1. *краткосрочные* – менее 1 года;
- 3.2. *долгосрочные* – свыше 1 года.

#### 4. По формам собственности:

- 4.1. *частные*;
- 4.2. *государственные*;
- 4.3. *совместные*;
- 4.4. *иностраннне*.

#### 5. По региональному признаку:

- 5.1. *внутри страны*;
- 5.2. *за рубежом*.

#### 6. По уровню инвестиционного риска:

- 6.1. *безрисковые* – отсутствует реальный риск потери ожидаемого дохода или капитала и практически гарантируется получение прибыли;
- 6.2. *низкорисковые* – вложение капитала в объекты, риск по которым ниже среднерыночного уровня;
- 6.3. *среднерисковые* – вложение капитала в объекты, риск по которым соответствует среднерыночному уровню;
- 6.4. *высокорисковые* – уровень риска выше среднерыночного;
- 6.5. *спекулятивные* – вложение в наиболее рискованные активы с целью получения максимального дохода.

<sup>1</sup> Бочаров В.В. Инвестиции. – СПб.: Питер, 2002.- 288 с.

Подготовка и анализ инвестиций в реальные активы существенно зависят от того, какого рода эти инвестиции, т.е. какую из стоящих перед предприятием задач необходимо решить с их помощью. С этих позиций все возможные разновидности инвестиций можно свести в следующие основные группы:

- 1. «Вынужденные инвестиции»**, необходимые для соблюдения законодательных норм по охране окружающей среды, охраны труда, безопасности товаров, либо иных условий деятельности, которые не могут быть обеспечены только за счет совершенствования управления;
- 2. Инвестиции для повышения эффективности.** Их целью является прежде всего создание условий для снижения затрат фирмы за счет замены оборудования, обучения персонала или перемещения производственных мощностей в регионы с более выгодными условиями производства;
- 3. Инвестиции в расширение производства.** Задачей такого инвестирования является расширение возможностей выпуска товаров для ранее сформировавшихся рынков в рамках уже существующих производств;
- 4. Инвестиции в создание новых производств.** Такие инвестиции обеспечивают создание новых предприятий, которые будут выпускать ранее не изготавливавшиеся предприятием товары (или оказывать новый тип услуг) либо позволяет предприятию предпринять попытку выхода с ранее уже выпускавшимися товарами на новые для него рынки;
- 5. Инвестиции в исследования и инновации.** Инновационная деятельность – это процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

## Принципы инвестирования, основные этапы инвестиционного проекта

При реализации инвестиционного проекта соблюдаются следующие принципы:

1. Принцип финансового соотношения сроков (соблюдения сроков получения и расходования средств);
2. Принцип сбалансированности рисков: особенно рискованные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств;
3. Правило предельной рентабельности – выбирают капитальные вложения, обеспечивающие максимальную доходность;
4. Чистая прибыль от данного вложения капитала должна превышать ее величину от помещения денежных средств на банковский депозит, т.е.:

$P_u > C_{он}$ , где  $P_u$  - рентабельность инвестиций, %;  $C_{он}$  - ставка депозитного процента, %.

$P_u = \frac{ЧП}{И} \times 100\%$ ; где: ЧП – чистая прибыль, полученная от инвестирования; И – объем инвестиционных средств.

5. Рентабельность инвестиций должна быть выше среднегодового темпа инфляции;
6. Рентабельность инвестиционного проекта с учетом фактора времени всегда больше доходности альтернативных проектов;
7. Рентабельность активов предприятия после реализации проекта увеличивается и превышает ставку банковского процента;
8. Инвестиционный проект должен соответствовать главной стратегии предприятия на товарном рынке с точки зрения формирования рациональной ассортиментной структуры производства, сроков окупаемости инвестиционных затрат, наличия финансовых источников покрытия затрат и обеспечения стабильности поступления доходов в течение периода эксплуатации проекта.

Различают *экономический срок жизни инвестиций*, который связан с реализацией основных этапов инвестиционного процесса<sup>2</sup> (рис. 1). Инвестиционный проект связан с реализацией следующих основных этапов инвестирования:

1. преобразование ресурсов в капитальные затраты, т.е. процесс трансформации инвестиций в конкретные объекты инвестиционной деятельности;
2. превращение вложенных средств в прирост капитальной стоимости;
3. прирост капитальной стоимости в виде прибыли.

Инвестиционная политика предприятия – составная часть общей экономической стратегии, которая определяет выбор и способы реализации наиболее рациональных путей обновления и расширения его производственного и научно – технического потенциала.

Инвестиционная политика предприятия сопряжена со значительным риском, характерным для всей рыночной экономики. Инвестиционные риски классифицируют:

1. по формам проявления: экономические, политические, социальные, экологические и прочие;
2. по источникам возникновения: системный, несистемный (специфический);

Системный риск определяется следующими факторами:

- сменой стадий экономического цикла развития страны;
- изменением конъюнктурных циклов развития рынка инвестиционных товаров;
- новациями налогового законодательства в сфере инвестирования;
- ужесточением политики государства на рынке ссудного капитала и др.

Несистемный риск характерен для конкретного проекта или отдельного инвестора.

<sup>2</sup> Непомнящий Е.Г. Инвестиционное проектирование. Уч. Пособие. - Таганрог. Изд-во ТРТУ, 2003

Относительный размер финансовых потерь (убытка), связанных с инвестиционным риском, выражается отношением суммы возможного убытка к избранному базовому показателю (к величине ожидаемого дохода от инвестиций или сумме вложенного капитала в данный проект):

$$K_{up} = \frac{\sum \text{Убытка}}{I} \times 100\% ;$$

где:  $K_{up}$  - коэффициент инвестиционного риска, %;

$I$  - объем инвестиций (капиталовложений), направляемых в конкретный проект.

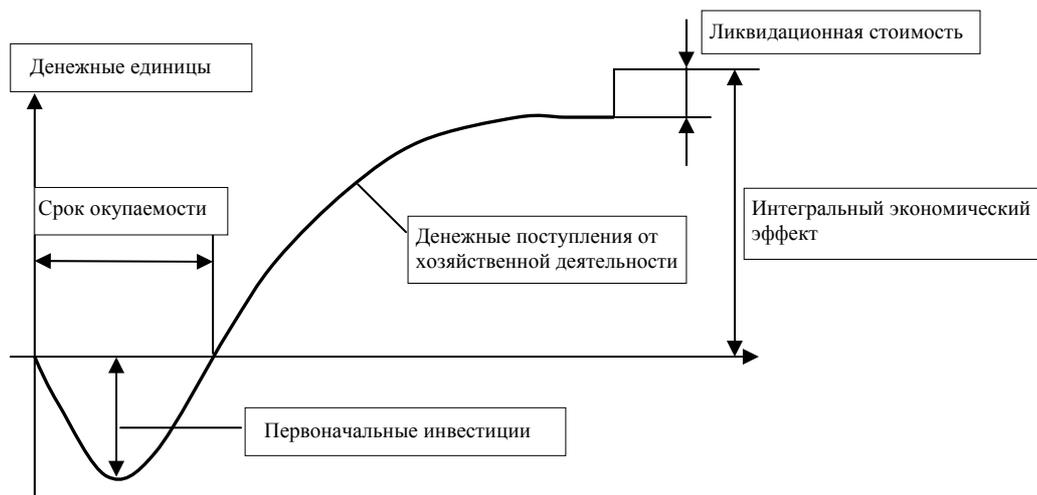


Рис.1. Жизненный цикл инвестиционного проекта

Финансовые потери можно считать низкими, если их уровень к объему инвестиций по проекту не превышает 5%; средними, если данный показатель колеблется в пределах свыше 5 и до 10%; высокими – более 10 и до 20%; очень высокими, если их уровень превышает 20%.

Наиболее распространенными методами анализа и оценки проектных рисков являются:

- *статистический* (изучение доходов и потерь от вложения капитала и установления частоты их возникновения);
- *анализ целесообразности затрат* (ориентирован на выявление потенциальных зон риска);
- *метод экспертных оценок* (анкетирование специалистов - экспертов);
- *метод использования аналогов* (сопоставление с другими объектами).

## 2. ТЕМА «СТРУКТУРА И ВИДЫ БИЗНЕС-ПЛАНА»

### 2.1. Сущность, роль и функции бизнес-планирования

#### Роль, значение и формы планирования в управлении бизнесом

Планирование является неотъемлемой частью процесса управления и в концентрированном виде выражает будущее видение фирмы и те цели и задачи, к которым она стремится. Очевидно, что каждый руководитель (предприниматель) постоянно осуществляет планирование, связанное с определением перспективных потребностей фирмы в финансовых, трудовых, производственных и материальных ресурсах. Поэтому от качества планирования, его гибкости, учета внешних и внутренних факторов зависит будущий успех и эффективность принимаемых управленческих решений.

Таким образом, *планирование в рыночной экономике имеет существенное значение с позиции формирования долгосрочной программы (стратегии) развития предприятия, через увязывание внутренних ресурсов и возможностей организации с факторами внешней среды, через прогнозирование рисков.*

#### Формы планирования.

Субъекты микроэкономики (предприятия, организации и фирмы) не только подчиняются законам рынка (например, закону стоимости, спроса и предложения, рыночного равновесия и др.), но и стремятся к самостоятельному принятию решений, их поведение в большей мере является осознанным. Одним из инструментов осознанного поведения рыночных субъектов является *планирование деятельности*.

С точки зрения микроэкономики, планирование – это способ осуществления действий, основанный на сознательных, волевых решениях микроэкономических субъектов; механизм, дополняющий рыночные законы.

По мнению многих специалистов, *хозяйственное планирование заключается в обосновании принятых фирмой экономических целей, выборе оптимальных путей их реализации, обосновании видов хозяйственной деятельности, объемов и сроков производства, используемых технологий, использования ограниченных производственных ресурсов.* Таким образом, планирование хозяйственной деятельности фирмы служит основой для реализации таких функций менеджмента, как *целеполагание, организация, учет, контроль, регулирование и стимулирование.*

Сущность и специфика хозяйственного планирования позволяет выделить две **формы планирования**:

- планирование деятельности фирмы на рынке (внешнее);
- внутрифирменное (внутрикорпоративное) планирование.

Эти два аспекта планирования тесно взаимосвязаны.

*Планирование деятельности фирмы на рынке* связано с учетом рыночных законов и законов микроэкономики, их интерпретацией в соответствии с целевыми установками и задачами фирмы, ее положением на рынке, особенностями и характеристиками целевого рынка (конкретной рыночной ниши, в которой работает фирма). Рыночное планирование деятельности фирмы направлено на внешних субъектов – потребителей, конкурентов, поставщиков. В концентрированном виде оно выражается в разработке и *реализации маркетинговой стратегии.*

*Внутрифирменное планирование* основано на том, что во внутренней среде фирмы механизм цен почти полностью вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознанно определяет основные направления внутрифирменной деятельности в соответствии с целями и задача-

ми деятельности фирмы на рынке. То есть, *внутренняя природа фирмы в целом основывается на системе плановых решений*. Работники как участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и независимых друг от друга субъектов рынка. Их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием. *Планирование как система волевых, сознательно принимаемых решений, вытесняет рынок во внутренней деятельности фирмы*. Это происходит из-за того, что ограниченные размеры фирмы позволяют контролировать действия, происходящие внутри нее, и таким образом сводить к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия.

*Используя внешнее и внутреннее планирование, фирма устраняет неоправданные дополнительные издержки, оптимизирует структуру использования внутренних ресурсов, более успешно адаптируется к изменениям внешней среды.*

### Место планирования в управленческом цикле.

Планирование представляет собой одну из стадий **управленческого цикла** (рис. 2), который можно разбить на три ключевых стадии: *анализ – планирование – исполнение*. Все стадии управленческого цикла включают как внешнее, так и внутреннее планирование, в результате чего становится возможным сопоставление внутренних возможностей и резервов фирмы и факторами внешней среды.

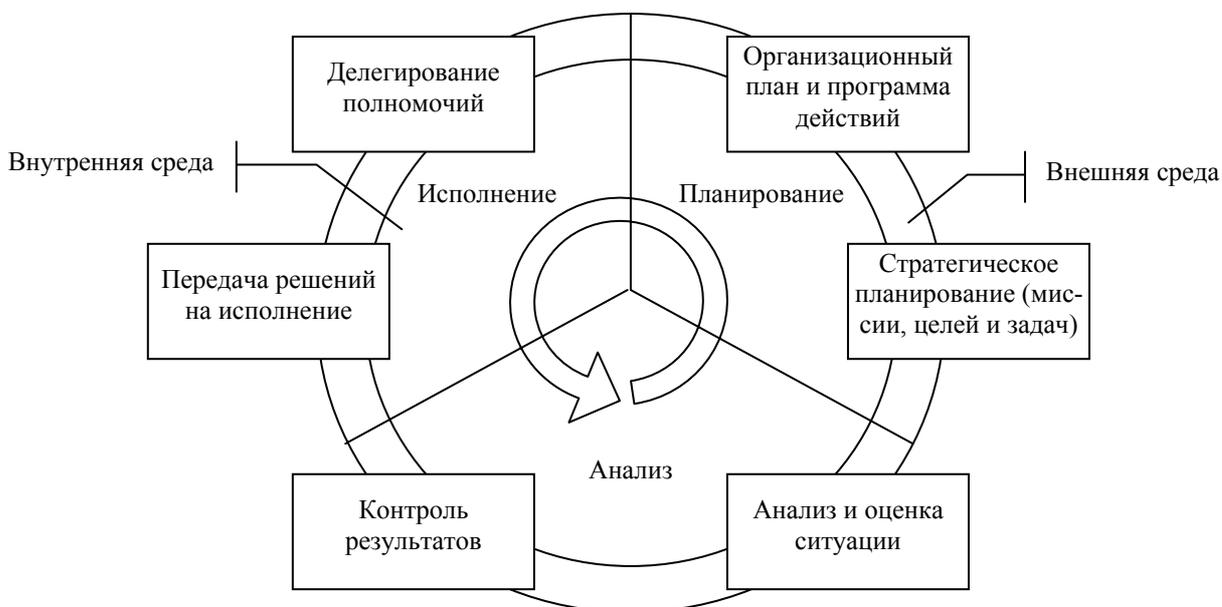


Рис. 2. Стадии управленческого цикла

В западных методиках управленческий цикл рассматривается как **цикл PDCA (plan – do – check – act)**, определяющий последовательность шагов и принятия управленческих решений и в целом при осуществлении процесса управления фирмой.

Модель PDCA включает следующую последовательность шагов:

1. *планирование* – на данном этапе разрабатывается план действий, иногда может быть сформулирована просто цель, которую необходимо достичь;
2. *выполнение* разработанного плана действий (поставленной цели);
3. *контроль* – проверка выполняемости намеченного плана (реализуемости цели) в процессе его практического воплощения;
4. *действие* – разработка мероприятий в области стандартизации и закреплению достигнутых положительных изменений (поддержка запланированных улучшений).

Управленческий цикл PDCA направлен и ориентирует фирму на генерирование постоянных улучшений. Это модель управления для интеллектуальных организаций, находящихся в постоянном совершенствовании и адаптирующиеся к факторам внешней среды.

Для поддержки запланированных улучшений используется также **цикл SDCA (standardize – do – check – act)**.<sup>3</sup> Данный управленческий цикл используется для углубления управленческих инноваций, полученных в результате реализации цикла PDCA. В частности в качестве стартового этапа в цикле SDCA используется уже стандартизированное и закрепленное улучшение. На его основе создаются новые улучшения и усовершенствования в деятельности фирмы.

Модель SDCA включает следующие шаги:

1. *стандартизация* улучшений, достигнутых в результате завершения цикла PDCA (в результате реализации намеченного плана действий);
2. *повторное выполнение* (повторение) управленческой операции уже с учетом нового стандарта (нового улучшения) для его закрепления;
3. *проверка* соответствия новых полученных результатов в результате повторного выполнения управленческой операции на предмет соответствия новому стандарту;
4. *действие*, направленное либо на поддержку и дальнейшее использование управленческой операции, либо ее корректировка до соблюдения нового стандарта.

Взаимосвязь и последовательность реализации этих двух управленческих циклов, направленных на постоянную адаптацию фирмы к факторам внешней среды и на постоянное совершенствование, можно отразить на следующей схеме (рис. 3).

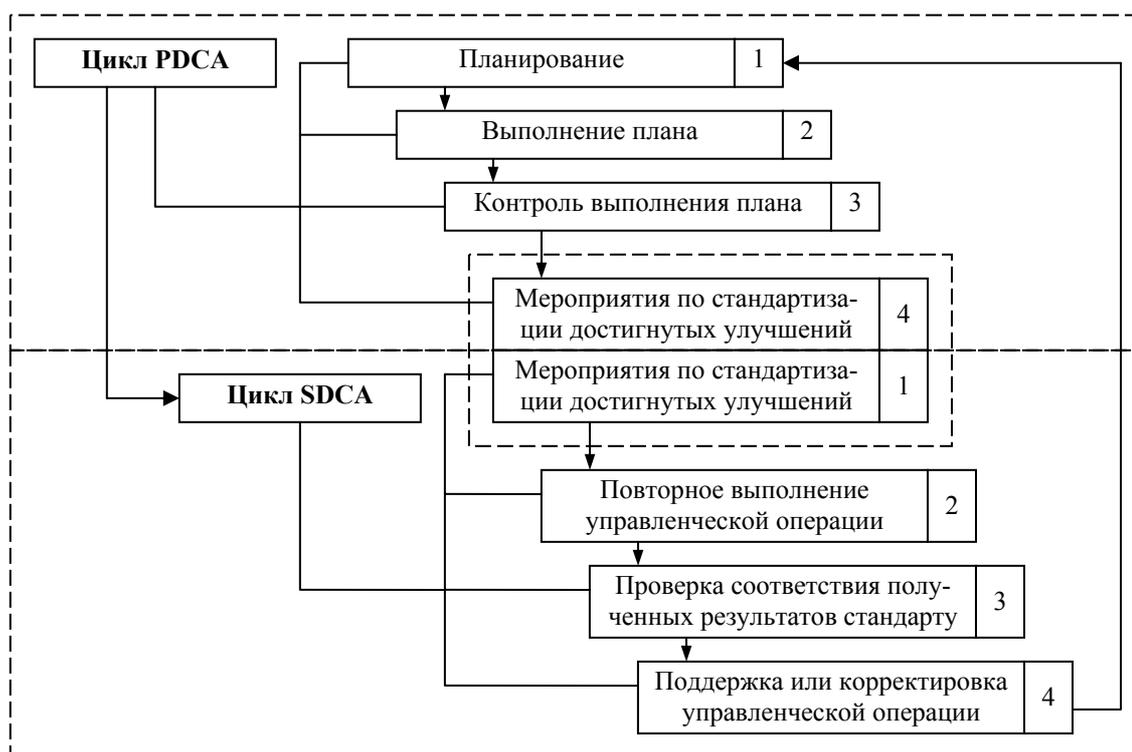


Рис. 3 Последовательность реализации и взаимосвязь циклов PDCA и SDCA

<sup>3</sup> Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002

## Сущность процесса бизнес-планирования, роль и функции бизнес-плана

Бизнес-планирование является одним из видов хозяйственного планирования и предполагает комплексный подход к объекту планирования (в данном случае – это фирма), включающий планирование производства, маркетинга, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия.

**Сущность бизнес-планирования** как в процессе создания новой фирмы, так и в целях расширения производства уже существующей, выделяется на основании фундаментальных вопросов рыночной экономики, на которые необходимо ответить фирме. Эти вопросы наиболее лаконично сформулированы в широко известной книге Макконела К.Р. и Брю С.Л. «Экономикс: Принципы, проблемы и политика». В частности к ним отнесены.<sup>4</sup>

1. Какую продукцию следует производить на предприятии?
2. Какой объем продукции выгодно производить?
3. Как организовать производство, и какие использовать технологии?
4. Какие ресурсы и сколько их нужно для организации производства?
5. Кто будет потребителем продукции, и по каким ценам она будет продаваться?
6. Как предприятие будет адаптироваться к изменениям внешне среды?

Исходя из ответа на эти вопросы, вытекает, что основным объектом хозяйственного планирования (а, соответственно, и бизнес-планирования) деятельности фирмы **будет система планово-экономических и производственных показателей**, которые будут собой представлять основные инструменты планирования.

При разработке бизнес-плана деятельности и развития фирмы одни планово-экономические и производственные показатели берутся в качестве **расчетных параметров**. Их величина определяется ситуацией, складывающейся на рынке, результатами маркетинговых исследований рынка, конкурентов, производственными нормативами и стандартами. В качестве таких параметров, закладываемых в расчеты по бизнес-плану, могут рассматриваться (табл. 1):

Табл. 1. Параметры, закладываемые в основу расчета бизнес-плана

Группа	Расчетные параметры
Общэкономические	уровень инфляции, ставка рефинансирования, стоимость кредитных ресурсов и т.д.
Частноэкономические	спрос и предложение товара, цены, риски и т.д.
Производственные	объем производства, прямые и общие производственные издержки, численность и виды персонала, заработная плата, инвестиционные затраты на организацию производства, прибыль и т.д.
Нормативные	виды и ставки налогов, ГОСТы и международные стандарты, стандарты бухгалтерской и статистической отчетности и т.д.

Вторая группа планово-экономических показателей – **итоговые параметры**. На их величину оказывает влияние изменение расчетных параметров. Обычно итоговые параметры используются для оценки экономической эффективности реализации предпринимательских проектов. Эти параметры можно разделить на четыре группы (табл. 2).

Основным инструментом корпоративного стратегического планирования является **бизнес – план финансово-хозяйственной деятельности предприятия**. Корпоративное стратегическое планирование и разработка бизнес-плана характеризуются как соотношение целого и части. *Бизнес-план разрабатывается в целях разработки программы по реализации долго-, средне- и краткосрочных целей и задач.*

<sup>4</sup> Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – С.81

Табл. 2 Итоговые (результатирующие) параметры бизнес-плана

Группа	Расчетные параметры
Показатели коммерческой эффективности	Чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма рентабельности (IRR), индекс прибыльности (IP), период окупаемости (PB) и др.
Показатели бюджетной эффективности	Объем налоговых поступлений в бюджеты, чистый дисконтированный доход бюджета (ЧДДб), внутренняя норма рентабельности и индекс прибыльности (при реализации проекта за бюджетные средства), индекс доходности гарантий (ИДг) и др.
Показатели социальной эффективности	Показатели увеличения занятости населения от реализации проекта, объем отчислений в фонды социального страхования, расходы фирмы на социальное обеспечение и др.
Финансовые коэффициенты	Показатели финансовой устойчивости, коэффициенты платежеспособности, коэффициенты деловой активности, коэффициенты рентабельности.

**Основными целями** разработки бизнес-плана, как основного элемента в системе корпоративного планирования, являются:

- спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии, а также выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать практической реализации намеченных стратегических целей.

*Пренебрегая составлением бизнес-плана, российский менеджер может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху.* Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана и в трех случаях, когда ситуация на рынке меняется достаточно быстро, поскольку планирование деятельности фирмы сулит немало выгод:

- заставляет руководителей фундаментально изучать перспективы фирмы;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля реализации стратегии;
- побуждает руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;
- делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций;
- четко формализует обязанности и ответственность всех линейных менеджеров.

Главным достоинством бизнес-планирования является то, что бизнес-план дает однозначный и правильный ответ на самый важный для предпринимателя вопрос: ***стоит ли вкладывать в это деньги, принесет ли данный бизнес доходы, которые окупят все затраты ресурсов и усилий?***

В рамках бизнес-планирования деятельности или развития фирмы решаются следующие **основные задачи**:

- осуществляется текущая оценка состояния фирмы с позиции организационно-управленческого и финансово-экономического подходов;
- проводится стратегический анализ деятельности фирмы и перспектив ее развития с позиции оценки потенциальных возможностей;
- осуществляется стратегическое целеполагание;
- обосновывается целесообразность и экономическая эффективность конкретных вариантов развития фирмы;
- обосновываются объемы и потребности в материальных, трудовых, финансовых ресурсах при реализации намеченных вариантов развития;
- обосновывается модель поведения фирмы на рынке, учитываются возможные риски и факторы внешней среды.

В зависимости от основных задач, закладываемых в разработку бизнес-плана, могут подразделяться цели его разработки, вид представления материалов и субъекты, заинтересованные в его разработке и реализации. В частности **основными потребителями (заинтересованными лицами) бизнес-плана** могут быть:

1. *потенциальные инвесторы* (как частные, так и институциональные);
2. *потребители продукции*, которую производит фирма;
3. *стратегические партнеры* и поставщики;
4. *сторонние организации*, предоставляющие фирме определенные услуги (например, лизинговые компании, консультационные фирмы, аудиторские фирмы и др.);
5. *потенциальные зарубежные и отечественные партнеры* (в том числе и те партнеры, с которыми планируется слияние или производственное кооперирование);
6. *государственные органы и структуры* (при участии фирмы в конкурсе на размещение государственных инвестиционных средств, государственных и муниципальных заказов, при необходимости получения лицензий и сертификатов и т.д.);
7. *внутренние потребители* (сам менеджмент фирмы, линейные и функциональные менеджеры, фирменные филиалы и представительства и т.д.).

## **Приоритеты в долго- и краткосрочном планировании**

**Бизнес-план позволяет сочетать и взаимоувязывать долго- и краткосрочное планирование** деятельности фирмы. В большинстве случаев такая увязка является очень важной, поскольку стратегические цели развития предприятия имеют структурированный и иерархичный характер.

Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и так далее.

### **Приоритеты долгосрочного планирования**

Долгосрочный план обычно охватывает трех-, пяти- и десятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и **содержит главные стратегически цели развития фирмы на перспективу**.

Основными областями применения долгосрочного планирования являются:

- организационная структура;
- производственные мощности;
- капитальные вложения;

- потребности в финансовых средствах;
- исследования и разработки;
- целевые рынки, рыночные сегменты и доля рынка.

В современных условиях высокодинамичной внешней среды роль и функции долгосрочного планирования заключаются в большей степени в формулировании миссии фирмы и системы стратегических целей. Эти элементы стратегии имеют ключевое значение с точки зрения мотивирования персонала, линейных и функциональных менеджеров на их реализацию. В большинстве современных гибких организаций (интеллектуальных организациях) стратегическое планирование на этом заканчивается, поскольку успех этих компаний строится не на комплексном планировании, а на возможности выбора путей и методов достижения поставленных целей.

### Приоритеты краткосрочного планирования

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц.

Краткосрочный план на год включает:

- объем производства;
- планирование прибыли;
- объемы поставок сырья и полуфабрикатов;
- объемы реализации продукции и др.

Краткосрочное планирование связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании-производителя и ее партнеров.

Особое значение для предприятия имеет **краткосрочный финансовый план**. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность компании с учетом всех остальных планов. Заложенные в краткосрочном финансовом плане резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах. Краткосрочный финансовый план складывается из следующих планов (рис. 4).

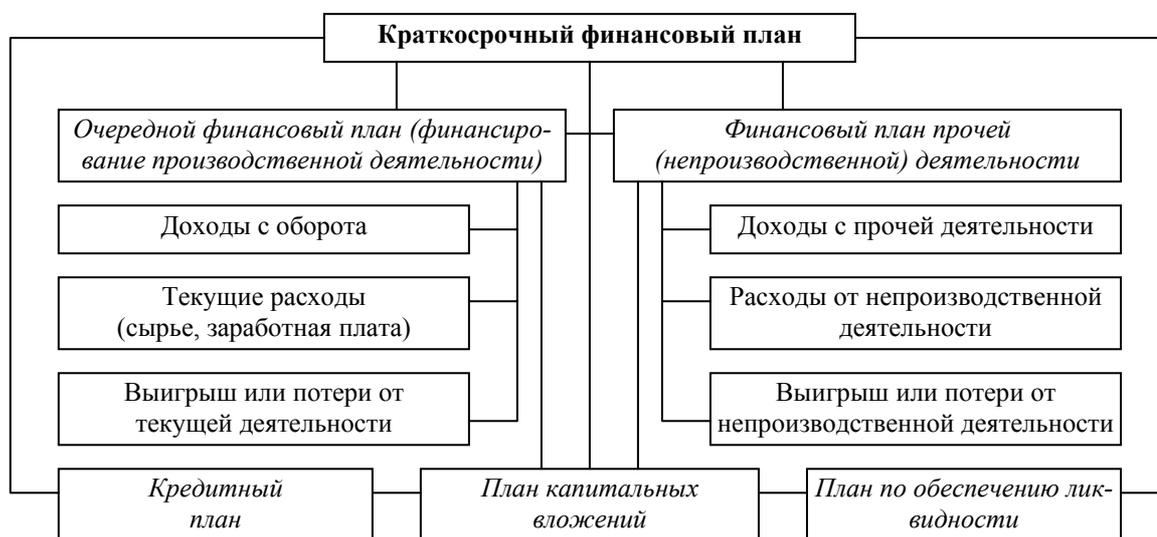


Рис. 4 Структура и содержание краткосрочного финансового плана

Краткосрочный финансовый план охватывает выигрыши или потери от производственной и непроизводственной деятельности предшествующих планов:

- сумма выигрышей и потерь, имеющиеся ликвидные средства
- резерв ликвидных средств.

В краткосрочной периоде, помимо краткосрочного финансового плана обычно разрабатываются следующие виды планов:

- план товарооборота;

- план по обеспечению сырьем;
- производственный план;
- план по трудовому персоналу;
- план движения запасов готовой продукции;
- план по реализации прибыли и др.

Составления краткосрочных планов корпорации включают следующие основные этапы, которые согласуются с основными этапами управленческого цикла (рис. 5):

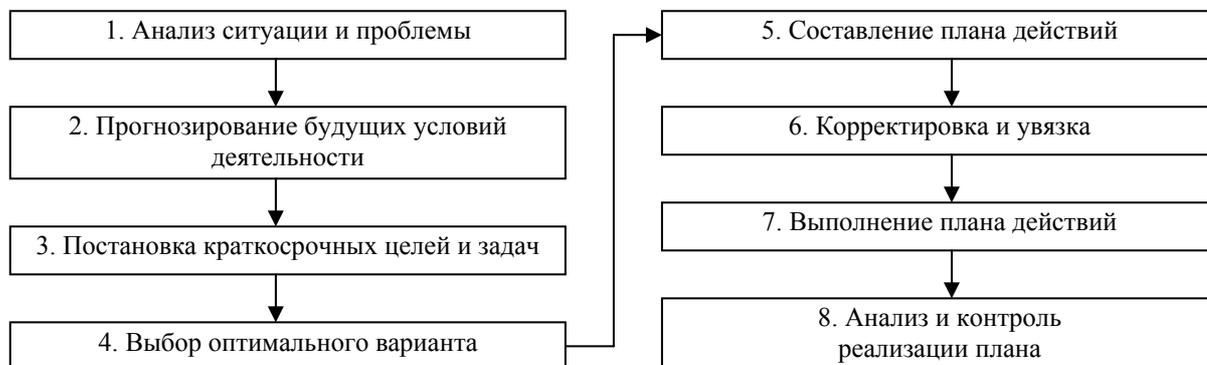


Рис. 5 Алгоритм разработки краткосрочных планов

Краткосрочное планирование деятельности фирмы (особенно, что касается разработки краткосрочного финансового плана) часто называют бюджетированием бизнеса. Процесс бюджетирования должен охватывать именно краткосрочную перспективу, на которую можно с достаточной степенью конкретизации спланировать расходы и использование доходов компании. Таким образом, основное назначение краткосрочного планирования и бюджетирования деятельности фирмы – *оптимизация и повышение эффективности использования корпоративных ресурсов и финансов.*

## 1.2. Структура и стандарты бизнес-плана. Методики бизнес-планирования.

### Назначение, виды и структура бизнес-плана

Реализация общей, конкурентной стратегии компании и комплекса функциональных стратегий требует их детализации и технико-экономического обоснования. Основным инструментом детализации стратегий компании в этом случае рассматривается бизнес-план, позволяющий **решить следующие задачи** в рамках реализации корпоративной стратегии:

- выявить логические связи и очередность проведения мероприятий по реализации комплекса стратегий компании;
- оценить экономическую эффективность и капиталоемкость конкретных тактических мероприятий и стратегических целей и задач;
- организовать эффективный контроль за реализацией намеченной стратегии;
- оценить ресурсные возможности компании и потребность в привлечении внешних ресурсов;
- организовать управление процессом реализации намеченной стратегии с использованием механизма делегирования полномочий;
- совершенствовать организационную структуру компании в соответствии с прогнозом увеличения производственной, маркетинговой, инвестиционной и финансовой деятельности компании;

- сконцентрировать внимание на наращивании конкурентных преимуществ и на расширении целевого рынка.

Бизнес-план является важным инструментом управления компанией и рассматривается как *детализированный плановый документ*, отражающий оценку позиции компании на рынке, оценку конкурентной среды, производственные, финансовые и организационные возможности компании, уровень их использования. Таким образом, бизнес-план следует рассматривать как *руководство к действию*.

Бизнес-план может охватывать и планировать как производственно-сбытовую, инвестиционную и финансовую деятельность компании в целом, так и последовательность реализации конкретного инвестиционного проекта. Значение бизнес-плана сложно переоценить. Он является своеобразной визитной карточкой компании, документом, доказывающим выгодность бизнеса (капиталовложений).

**Бизнес-план используется в следующих целях**, в соответствии с которыми выделяются и конкретные виды бизнес-планов:

- поиска потенциального инвестора и привлечения внешних источников финансирования для реализации конкретного проекта;
- получения кредитных ресурсов;
- поиска партнера и совместного ведения бизнеса;
- проверки реализуемости и экономической эффективности предпринимательских проектов;
- кратко- и среднесрочного планирования деятельности предприятия.

С учетом конкретной цели разработки бизнес-плана определяется его содержание, структура, объем и уровень детализации экономических и финансовых расчетов. При реализации масштабных и комплексных проектов (например, проектов, связанных со строительством нового предприятия и запуском производства) расчеты, произведенные в бизнес-плане, часто дополняются технико-экономическим обоснованием и проектно-сметной документацией. Однако большинство бизнес-планов имеет схожую (типовую) структуру, позволяющую наиболее полно описать состояние компании, перспективы ее развития, ее положение на рынке, производственную, инвестиционную и финансовую деятельность. Такая типовая структура бизнес-плана должна включать следующие разделы (табл. 3).

Табл. 3 Типовая структура (основные разделы) бизнес-плана

Разделы	Описание
1. Титульный лист	Содержит название проекта, наименование компании-заявителя, сроки реализации и период расчета показателей проекта, контактную информацию
2. Резюме	В концентрированном виде представляет сущность, цели и задачи инвестиционного проекта, объем инвестиций, интегральные показатели коммерческой эффективности проекта
3. Описание отрасли (целевого рынка)	В разделе дается общая характеристика ситуации, складывающейся в отрасли (на целевом рынке), где будет реализовываться проект
4. Описание продукции	Дается общая технико-экономическая и потребительская характеристика выпускаемой (планируемой к выпуску) продукции (товаров и услуг)
5. План маркетинга	В развернутом виде представляется маркетинговая стратегия компании при реализации проекта, дается описание ценовой, сбытовой, продуктовой политики и политики продвижения продукции на рынок
6. План производства	Дается подробная характеристика и требования к организации процесса производства, план производства, постоянные и переменные затраты, план по персоналу
7. Организационный план	Включает характеристику организационной структуры компании, ее преобразования и возможностей, описание нормативно-правовой базы, организации управления реализацией проекта
8. Финансовый план	Содержит финансовые и экономические расчеты и обоснования по проекту, включая стратегию финансирования, налоговые и иные выплаты,

Разделы	Описание
	отчет о прибыли, план денежных поступлений и выплат, бухгалтерский баланс компании
9. Анализ рисков, чувствительности и устойчивости проекта	В данном разделе дается анализ возможных рисков при реализации проекта, представляются результаты анализа чувствительности и устойчивости проекта, анализ финансовых коэффициентов
10. Приложения	В приложение включаются необходимые сопроводительные документы – описание и фото продукции, необходимая документация (копии лицензий, сертификатов, разрешений, актов), проектно-сметная документация и др.

## Методики бизнес-планирования

На сегодняшний день существует большое количество методик бизнес-планирования. Всех их можно разделить на три группы в соответствии со спецификой разработчика и масштабом инвестиционного проекта, для разработки бизнес-плана по которому они используются:

1. *международные методики* (методики соответствующие существующим международным стандартам и требованиям международных организаций);
2. *государственные* (методики федеральных и региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления);
3. *корпоративные* (методики, формируемые с учетом требований конкретных банков, инвестиционных и финансовых корпораций).

### Международные методики.

К наиболее известным и наиболее часто используемым международным методикам бизнес-планирования относятся следующие:

- *методика UNIDO* (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и её электронная версия COMFAR (URL: <http://www.unido.ru/rus/frameSet.html>);
- *методика World Bank* (Всемирный банк реконструкции и развития);
- *методика фирмы «Goldman, Sachs & Co»* (крупнейший банковской дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);
- *методика фирмы «Ernst & Young»* (интернациональная консультационно-аудиторская фирма).

Выделим основу (ядро) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов и проведем детальный анализ, какие из предложенных методов уже актуальны, а какие еще не работают в условиях становления рынка России. Именно таким ядром всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов являются следующие разделы:

- финансовый план;
- маркетинг-план;
- система производства.

Они органично связаны организационным планом (конкретной схемой реализации проекта) и стратегией инвестирования с соответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент стандартов формирования бизнес-планов.

В настоящее время разработано множество методик и практических руководств по разработке бизнес-планов в соответствии с методическими рекомендациями UNIDO. Однако не смотря на это требования к бизнес-планам со стороны инвесторов различны. Российские банки не имеют единой методики разработки бизнес-планов, поэтому почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования. Некоторые банки считают необходимым вести расчеты финансового

плана в двух денежных единицах: местной и иностранной, другие в одной (большее предпочтение иностранной), нет единого подхода к расчетам рисков и т.д. И если учесть, что эти методики, в основном, разработаны для служебного пользования, то можно представить сложности, с которыми сталкивается руководитель сам разработавший бизнес-план.

Поскольку банки не хотят вести никаких разговоров об условиях кредитования без наличия бизнес-плана, то руководители вынуждены заказывать бизнес-планы у банков или у консультационных фирм, связанных с конкретными банками. Этому же способствует требование иностранных инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO пакетов – *COMFAR* и *PROPSPIN*. Поэтому использование указанных методик недостаточно для разработки бизнес-планов, удовлетворяющего требованиям инвесторов, и их можно рассматривать как предварительную проработку намерений и планов заемщика.

Наиболее известной международной методикой бизнес-планирования является *методика Международной организации по промышленному развитию ООН (UNIDO)*. Данная методика касается распространения международных норм и правил оценки эффективности инвестиционных проектов. Данная методика рассматривается как первичная и она заложена в основу большинства зарубежных и российских программных продуктов по разработке бизнес-планов.

Модули экономического и финансового анализа в методике UNIDO основаны на методических рекомендациях, приводимых в следующих источниках:

- Руководстве по практической оценке проектов (ЮНИДО.1986);
- И. Литтл, Дж. Мирле Оценка и планирование проектов для развивающихся стран (ОЭСР, 1982);
- Л. Скуир, Х. Ван Дёр Так, Экономический анализ проектов (Мировой Банк, 1984);
- М. Шервел, и Мишель Ле Галл Руководство по экономической оценке инвестиционных проектов (Париж, 1989).

#### **Государственные методики.**

К государственным методикам бизнес-планирования следует отнести методические рекомендации, предъявляемые к бизнес-планам со стороны органов государственной власти, министерств, ведомств, а также со стороны органов местного самоуправления. К государственным методикам бизнес-планирования, наиболее широко используемым на территории Российской Федерации можно отнести следующие:

- **Макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из Бюджета развития РФ** (Приложение 1 к Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ, утв. Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997 №1470) (URL: <http://www.siora.ru>; <http://www.md-bplan.ru>).
- **Макет к бизнес-плану Российского Агентства малого и среднего бизнеса** и требования к бизнес-плану, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (URL: <http://www.siora.ru>; <http://www.delo.ru>).
- **Методические рекомендации по подготовке бизнес-плана, разработанные в рамках проекта ТАСИС Европейским Союзом** для Новых Независимых Государств, основанные на требованиях UNIDO (URL: <http://www.siora.ru>; <http://www.delo.ru>).

Наибольшей популярностью в Российской Федерации пользуется методика разработки бизнес-плана, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997 №1470. Данная методика используется практически во всех субъектах Федерации, во всех муниципальных образованиях, когда речь идет о государственной поддержке инвестиционного проекта, которая может выражаться в следующих видах:

- полное или частичное финансирование проекта за счет средств Бюджета развития;
- предоставление государственных гарантий по кредитам коммерческих банков;

- конкурсная продажа, приватизация объектов государственной (муниципальной) собственности;
- акционирование бывших государственных (муниципальных) предприятий;
- конкурсное распределение прав на эксплуатацию (разработку) природных ресурсов.

Данная методика регламентирует содержание и структуру разделов бизнес-плана, основные виды показателей коммерческой и бюджетной эффективности проекта, основных видов финансовых показателей. В целом она соответствует международным стандартам бизнес-планирования (методике UNIDO) и позволяет использовать для расчета интегральных показателей эффективности проекта стандартные программные средства.

### **Корпоративные методики.**

В российской и международной практике бизнес-планирования существует большое количество корпоративных методик, разрабатываемых и используемых отдельными компаниями и банками. В целом корпоративные методики также соответствуют требованиям международной методики UNIDO, при этом делая более сильный акцент на отдельных содержательных и аналитических моментах бизнес-плана, подаваемого претендентом на рассмотрение, в соответствии со спецификой своей деятельности.

Например, *лизинговые компании* при рассмотрении инвестиционного бизнес-плана претендента основное внимание обращают на блок вопросов и плановых расчетов, связанных с предоставлением кредита в виде лизинга оборудования, срока погашения кредита, размера и графика лизинговых платежей, бухгалтерского учета и порядка списания оборудования принимаемого на лизинг.

*Коммерческие банки* основное внимание при рассмотрении бизнес-плана претендента обращают на залоговое и гарантийное обеспечение предоставляемого кредита, на структуру и размер оборотного капитала, прибыли и ликвидности активов компании, необходимых для расчета оптимального графика погашения кредита.

В Российской Федерации практически каждый институциональный инвестор, коммерческий банк имеет собственную методику разработки и предоставления бизнес-плана претендентом на получение финансирования. Это во многом связано с продолжающимся процессом становления и развития банковской системы, недостатков в нормативно-правовом регулировании банковской и инвестиционной деятельности.

## **Программные средства разработки бизнес-планов**

В связи с интенсивным развитием инвестиционной деятельности и унификацией подходов и методов оценки экономической эффективности инвестиций в последнее время появилось значительное количество программных продуктов разработки и оценки бизнес-планов. Большинство из них – это продукты комплексного характера, позволяющие не только сформировать все основные таблицы бизнес-плана и рассчитать показатели коммерческой эффективности инвестиций, но также и профессионально провести экспертизу инвестиционного проекта, провести текущую оценку ликвидности и рентабельности предприятия. Основные программные продукты, характеризующиеся широким использованием, учитывают требования к бизнес-планам как со стороны международных, так и отечественных методик бизнес-планирования (в частности, методики UNIDO).

К наиболее распространенным **международным программным средствам** разработки и оценки бизнес-планов относятся:

1. *программный пакет COMFAR* – продукт разработан UNIDO; распространяется на английском языке и предназначен для разработки бизнес-плана в целях поиска внешних инвестиций;
2. *программный продукт PROPSPIN* – общепризнанный на международном рынке продукт в полной мере учитывающий требования UNIDO;

3. **программный продукт Business plan PRO** – интегрированный продукт, позволяющий формировать основные табличные формы бизнес-плана; распространяется как на английском, так и на русском языках.

К наиболее распространенным **российским программным средствам** разработки и оценки бизнес-планов относятся:

1. **программный пакет Business-Plan M**;
2. **программный продукт Project Expert**;
3. **программный продукт Альт-Инвест**.

Эти программные продукты отечественного производства характеризуются как комплексные, позволяющие как разработать, так и провести оценку бизнес-плана инвестиционного проекта. Они, по сути позволяют моделировать инвестиционную деятельность предприятия. Рассмотрим их более подробно.

#### **Программный продукт «Business-Plan M»**

Продукция компании ОФЕРП «РОФЕР».

Разработан для полного, быстрого построения наглядной финансовой документации (бизнес плана, ТЭО). Программа представлена в легком классе финансового моделирования по принципу полного закрытого цикла подготовки документации "под ключ". Программа работает в комплексе с пакетом Ms Office и имеет возможность подготовки двух частей документа:

- текстовая часть (повествовательная)
- расчетная часть (подготовка финансовых приложений)

В текстовом редакторе готовится текстовый раздел документа, в Excel - расчетная (табличная) часть. Текстовая часть макета будущего документа состоит из двух взаимодополняющих частей - макета-руководства, включающую методику разработки и пояснения, и плана-образца, состоящего из отдельных блоков реальных проектов.

Наиболее полным продуктом для разработки бизнес-планов и технико-экономических обоснований компания называет программу "Business Plan PL". Она позволяет готовить бизнес-планы на профессиональном уровне и при этом доступна широкому кругу пользователей.

Сайт, на котором можно ознакомиться более подробно с программой - [http://www.finans.ru/soft\\_bpm\\_pab.htm](http://www.finans.ru/soft_bpm_pab.htm)

Стоимость лицензионной версии: через Интернет – 75\$, на CD – 89\$.

#### **Программный продукт «Project Expert»**

Продукция компании «Про Инвест Консалтинг».

Система дает возможность проанализировать несколько стратегий достижения целей развития предприятия и выбрать оптимальную. Система также позволяет оценить, как исполнение проекта повлияет на эффективность деятельности предприятия, рассчитать срок окупаемости проекта, спрогнозировать общие показатели эффективности для группы проектов, финансируемых из общего бюджета.

Project Expert позволяет создать безупречный бизнес-план, соответствующий международным стандартам, подготовить предложения для региональной инвестиционной программы и/или стратегического инвестора

С Project Expert можно разработать схему финансирования проектов развития предприятия с учетом будущих потребностей в денежных средствах на основе прогноза движения денежных средств на всем периоде планирования, выбрать источники и условия привлечения средств, оценить возможные сроки и графики возврата кредита

Система позволяет проанализировать планируемую структуру затрат и прибыльность отдельных подразделений и видов продукции, определить минимальный объем вы-

пуска продукции и предельные издержки, подобрать производственную программу и оборудование, схемы закупок и варианты сбыта

Project Expert учитывает как российскую специфику бухгалтерии и бизнес-планирования, так и международные стандарты, то позволяет гибко учитывать изменения в экономическом окружении и оперативно отражать изменения. Система рекомендована к использованию Минэкономки России и структурами регионального уровня как стандартный инструмент для разработки планов развития предприятий. В основу Project Expert положена методика UNIDO по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS.

Программный продукт совместим со стандартным программным обеспечением Windows, в том числе с пакетом Ms Office.

Сайт, где содержится подробная информация о программном продукте и его демо-версии: <http://www.pro-invest.com/it/programs/pe/index.php?id=1>

Стоимость лицензионной версии – 1270 \$.

### **Пакет программ «Альт-Инвест»**

#### ***1. Программный продукт «Альт-Инвест»***

Продукция компании ИКФ «Альт».

Программный продукт для оценки инвестиционных проектов "Альт-Инвест" создан для обеспечения максимально корректного и удобного расчета инвестиционных проектов.

С помощью программного продукта "Альт-Инвест" разрабатываются финансовые разделы ТЭО и бизнес-планов, сравниваются альтернативные варианты реализации инвестиционных проектов, оптимизируются схемы финансирования и другие условия инвестиций. "Альт-Инвест" используется для обоснования проектов модернизации, технического перевооружения, выпуска новых видов продукции на промышленных предприятиях, инвестиций в сфере строительства, внедрения новых технологий.

Методика расчетов, реализованная в программном продукте "Альт-Инвест", соответствует рекомендациям ЮНИДО и других международных организаций. Материалы, разработанные с ее использованием, без замечаний принимались к рассмотрению ЕБРР, US AID, EximBank США.

В последней редакции разработанных Минэкономки РФ Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция; М., 2000) пример выполнения оценки проекта выполнен в стандарте табличных форм "Альт-Инвест". Оставаясь корректной с точки зрения международных стандартов, программа "Альт-Инвест" максимально адаптирована к принятой в России системе бухгалтерского учета и формирования финансовых результатов.

Сайт программного продукта: <http://www.altrc.ru/software/alt-invest.shtml>

Стоимость лицензионной версии программы – 31000 руб.

#### ***2. Программный продукт «Альт-Инвест-Прим»***

Продукция компании ИКФ «Альт», распространяемая с апреля 2001 г.

Программный продукт используется для экспресс-оценки эффективности и финансовой состоятельности инвестиционных проектов.

Основная цель программного продукта – обеспечение корректного и максимально удобного расчета проектов, в том числе реализуемых на действующем предприятии. При создании новой версии мы не только расширили функциональные возможности программы, но и дополнили методическое сопровождение, способствующее глубокому проникновению в предметную область бизнес-планирования и оценки проектов на действующем предприятии.

Программный продукт "Альт-Инвест-Прим" дает пользователю возможность выполнить предварительную оценку коммерческой состоятельности проекта, используя минимум исходной информации.

Результатом работы с помощью "Альт-Инвест-Прим" является:

- получение базовых форм финансовой оценки проекта;
  - расчет коэффициентов, характеризующих финансовую состоятельность проекта;
  - определение величины чистой текущей стоимости проекта, внутренней нормы прибыли, срока окупаемости и других показателей эффективности инвестиций;
  - анализ чувствительности проекта к изменению основных параметров;
  - моделирование поведения проекта при использовании любой схемы финансирования
- Сайт программного продукта: <http://www.altrc.ru/software/alt-invest-prim.shtml>  
Стоимость лицензионной версии программы – 21500 руб.

### **3. Программный продукт «Альт-Инвест-Сумм»**

"Альт-Инвест-Сумм 4.0" - компьютерная модель, предназначенная для оценки инвестиционных проектов различных отраслей, масштабов и направленности. "Альт-Инвест-Сумм" особенно удобна для оценки проектов, реализуемых на действующем предприятии - модель позволяет описать и провести оценку эффективности нескольких инвестиционных решений, построить укрупненный финансовый план действующего предприятия, оценить состояние предприятия с учетом инвестиционных проектов.

Модель позволяет провести оценку состояния предприятия с учетом инвестиционных проектов по следующим направлениям:

- коммерческая эффективность инвестиций (капитальных вложений);
- финансовая состоятельность предприятия;
- оценка рисков осуществления проекта.

Модель формирует на выходе три базовые таблицы отчетности: отчет о прибыли, баланс, отчет о движении денежной наличности.

В состав комплекта "Альт-Инвест-Сумм" включены модели "Альт-Инвест", "Альт-Инвест (СниП)", "Альт-Эстейт", методическое пособие "Коммерческая оценка инвестиционных проектов: основные положения методики", руководство пользователя, пример полного бизнес-плана инвестиционного проекта.

Сайт программного продукта: <http://www.altrc.ru/software/alt-invest-summ.shtml>  
Стоимость лицензионной версии программы – 47500 руб.

## 2. ТЕМА «СТРУКТУРА РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА»

### 2.1. Анализ рынка сбыта и описание продукции.

#### Анализ рынка сбыта. Методы сегментации рынка и позиционирования продукции на целевом рынке

*Методы позиционирования компании (продукции) и сегментирования целевого рынка призваны проанализировать, идентифицировать и четко определить границы, характеристики и особенности того сегмента рынка и той рыночной ниши, на которых компания планирует работать и реализовывать свою продукцию. Использование методов позиционирования и сегментирования позволяют достаточно четко охарактеризовать потенциальных потребителей, выявить их интересы, платежеспособность и другие характеристики. В соответствии с полученными результатами определяются специфические и уникальные свойства продукции, которая будет пользоваться спросом на данном рынке.*

Стратегическая сегментация потребительского рынка является важным этапом разработки стратегии и формирования бизнес-плана компании. Особое значение она имеет при разработке и выпуске нового продукта, где с помощью стратегической сегментации определяется производственная, маркетинговая, кадровая, инвестиционная и оперативная стратегии. Проведение стратегической сегментации потребительского рынка позволяет ответить на следующие важные вопросы:

1. *Какими характеристиками и свойствами должна обладать продукция, выпускаемая на данный конкретный рынок?*
2. *Какие конкретные функции и потребности удовлетворяет продукция?*
3. *Какие технологии наиболее выгодно использовать для производства продукции?*
4. *Каков размер (емкость) целевого рынка и перспективы увеличения объемов производства и продаж данной продукции?*
5. *Какие группы потребителей можно выделить по целевым сегментам рынка?*
6. *Как должна быть построена стратегия маркетинга, на какие маркетинговые инструменты должен быть сделан основной акцент?*

Ответить на эти и другие вопросы можно на основе углубленного анализа результатов стратегической сегментации, поэтому чаще всего стратегическая сегментация осуществляется в тесной связи с маркетинговыми исследованиями, проводимыми компаниями для поиска и оценки новых перспективных потребительских рынков.

В целом под стратегической сегментацией потребительского рынка понимается *определение и исследование наиболее предпочтительных секторов потребительского рынка, путем разбиения целевого рынка на однородные группы потребителей в целях эффективной реализации стратегии маркетинга.*

Результаты проведения маркетинговых исследований отображаются в системе координат, построенной по двум параметрам, характеризующим специфику данного целевого рынка. Например, компания занимается реализацией сотовых телефонов. При покупке телефона каждому покупателю была предложена анкета, где он должен был указать модель приобретаемого телефона, свой возраст, уровень доходов, приверженность к технике конкретного производителя. В результате проведения маркетинговых исследований результаты разовых наблюдений (анкет респондентов – покупателей) были распределены по моделям приобретаемых телефонов (в данном примере рассматривается две модели – Nokia 3310 и 6610) и отражены на системе координат (рис. 5).

В данном случае, все покупатели, которые приобретают телефоны предложенных моделей, формируют **целевой рынок** для компании. На рисунке 6 к целевому рынку относится вся совокупность точек (разовых покупок телефонов обеих моделей).

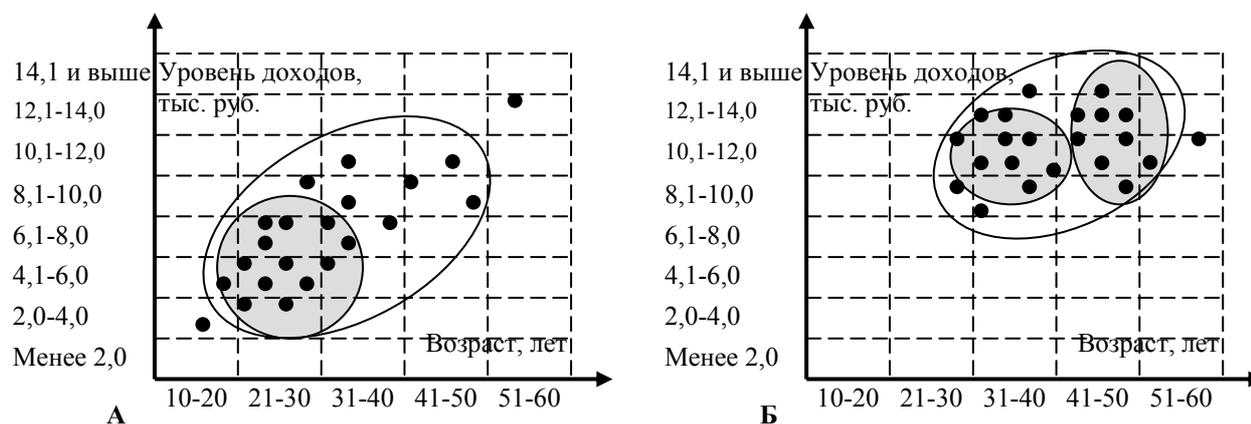


Рис. 6 Стратегическая сегментация рынка для моделей сотовых телефонов Nokia 3310 (А) и Nokia 6610 (Б)

В варианте «А» представлены результаты стратегической сегментации потребительского рынка сотового телефона Nokia модели 3310. Как видно из рисунка 5, большинство покупателей этой модели телефона – молодые люди в возрасте от 20 до 35 лет со сравнительно небольшими доходами (от 2000-4000 до 8000-10000 тыс. рублей в месяц). Этот контингент покупателей обведен на рис. 5 (А) серой окружностью. Следовательно, это основная **рыночная ниша** для компании по продаже телефонов этой модели. Именно на этих покупателей и их особенности следует ориентироваться компании при разработке стратегии и тактики маркетинга, при формировании системы «ФОССТИС» (система формирования спроса и стимулирования сбыта продукции).

Однако существует и значительное количество покупателей, которые не подходят по этим характеристикам – это люди более старшего возраста и с более высокими доходами, а, соответственно, и с повышенными требованиями к качеству и функциональности продукции (они на рисунке обведены более широкой окружностью). Это, так называемое, **рыночное окно** – то есть, которые при изменении рыночной конъюнктуры, либо при предложении более привлекательной продукции вошли бы в рыночную нишу. Так, если компания, ставит перед собой цель охватить и этот контингент потребителей, то она может предложить на данном целевом рынке более совершенную продукцию, которая удовлетворяла бы потребностям этой группы потребителей. Например, компания предлагает для них более совершенный и многофункциональный телефон Nokia модели 6610 (рис. 5 (Б)). В этом случае рыночная ниша смещается вверх и вправо, и включает в себя покупателей с более высокими доходами и более старшего возраста (прежде всего, это специалисты, предъявляющие более высокие требования к функциональности телефона). Более того, мы видим, что здесь четко вырисовываются две рыночные ниши, объединенные одним рыночным окном. Для оптимизации продаж компании целесообразно разработать самостоятельные маркетинговые стратегии и инструменты маркетинга для каждой из выделяемых рыночных ниш.

Аналогично можно осуществить стратегическую сегментацию по отношению к конкретным товарам, услугам, сферам деятельности, продуктовым линиям (взаимодополняющие товары, или товары, входящие в одну группу). Соответственно, в качестве оценивающих критериев также можно выбирать различные показатели в зависимости от специфики анализируемого рынка или специфики продукции. В маркетинговой литературе выделяются следующие критерии, по которым проводится сегментация (табл. 4).<sup>5</sup>

От правильности выбора целевого рынка, а также определения рыночной ниши и рыночного окна зависит успех маркетинговой стратегии и тактики компании, ее успех и эффективность деятельности на рынке. Кроме того, рыночное окно должно быть достаточно боль-

<sup>5</sup> На основе: Баркан Д.И., Ходяченко В.Б. Пойми наш бизнес. Как сегментировать рынок и изучить потребителя. Вып. 2. – Л.: Аквилон, 1991; Стратегический и оперативный маркетинг: Уч. пособие. / А.А. Лаптев, И.П. Конев, Л.П. Силантьева / Под науч. ред. А.А. Лаптева. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999

шим, поскольку оно характеризует потенциальный рынок и его размер отражает перспективы расширения и совершенствования продукции компании, которая реализуется на основной рыночной нише.

Табл. 4 Критерии сегментации потребительских товаров

Группа	Критерии
Экономические	Уровень экономического развития страны, темпы прироста ВВП, доходы на душу населения, уровень потребления и накопления, уровень инфляции, индекс цен (дефлятор ВВП), жилищные условия, возможности использования кредита
Географические	Страна или группа стран, область (регион), населенный пункт (город, село), климат, рельеф, уровень урбанизации
Демографические	Численность населения, уровень безработицы, уровень рождаемости и смертности, пол и возраст, профессия, семейное положение, плотность населения, национальность
Психологические	Черты характера, темперамент, установки, образ жизни, привычки, жизненная позиция, социальная сфера, социальный статус
Поведенческие	Ценностные ориентации, стиль жизни, религиозно-этнические особенности, эталон поведения, обычаи и традиции

**Позиционирование на потребительском рынке** предполагает анализ и оценку положения продукции компании по отношению к продукции конкурентов, аналогичных товаров с точки зрения самого потребителя. На основании результатов позиционирования компанией определяются *стратегические зоны хозяйствования*, по отношению к которым разрабатываются самостоятельные маркетинговые и производственные стратегии.

Существует достаточно много моделей позиционирования продукции. К наиболее важным и к наиболее часто используемым можно отнести следующие:<sup>6</sup>

- модель «доля рынка – рост рынка» (матрица БКГ);
- модель Мак-Кинзи;
- матрица оценки проектов Ж.-Ж. Ламбена;
- матрица «продукт – рынок».

Рассмотрим эти модели более подробно.

**Модель «доля рынка – рост рынка».** Эта модель имеет и другое, более распространенное название – Бостонская матрица или матрица БКГ (матрица, разработанная компанией «Boston Consulting Group»). Данная модель позволяет сформировать маркетинговую стратегию компании по отношению к конкретному продукту с учетом двух критериев, определяющих конкурентоспособность и привлекательность данного продукта – *доли рынка*, которую занимает данный продукт; *темпа роста рынка*, определяющего перспективы роста объемов продаж данного продукта.

Данная матрица состоит из четырех квадрантов, и, соответственно, из четырех возможных стратегических зон хозяйствования (рис. 7):

1. «Звезды» - продукты, занимающие значительную долю рынка, характеризующегося быстрым ростом. Это перспективные продукты, лидирующие на рынке и приносящие компании значительные прибыли.
2. «Знаки вопроса» или «Проблемные дети» - продукты, занимающие относительно небольшую долю быстрорастущего рынка. Эти продукты требуют инвестиционных вложений, направленных на увеличение доли рынка.
3. «Дойные коровы» - товары, занимающие значительную долю медленно растущего или стагнирующего рынка. Эти продукты обычно являются для компании стабильным источником доходов и источником инвестиций для разработки новых продуктов (для диверсификации).

<sup>6</sup> Стратегический и оперативный маркетинг: Уч. пособие. / А.А. Лаптев, И.П. Конев, Л.П. Силантьев / Под науч. ред. А.А. Лаптева. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999. – С. 59-62

4. «Собаки» - продукты, занимающие малую долю медленнорастущего или стагнирующего рынка. Это неперспективные продукты, несущие убытки для компании, от которых следует избавляться.

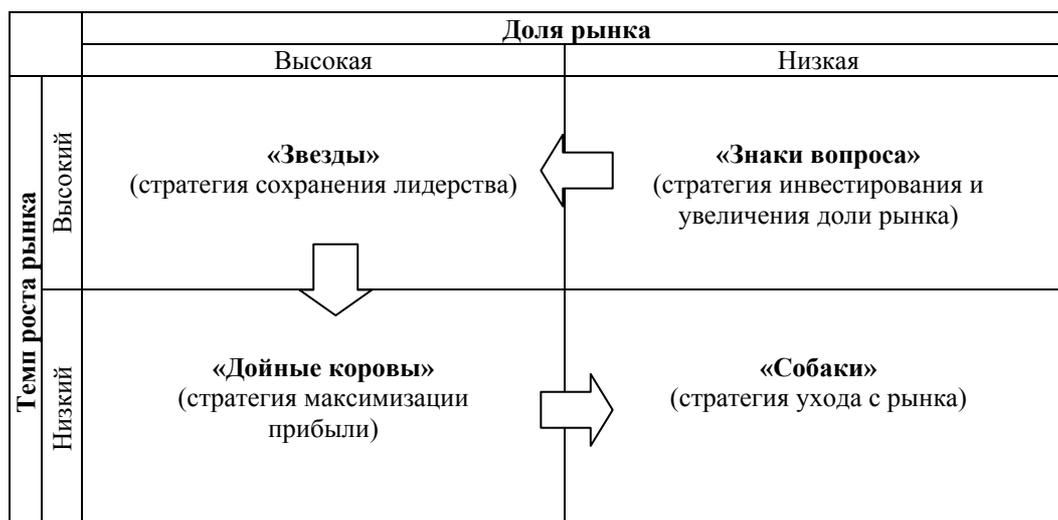


Рис. 7 Матрица «доля рынка – рост рынка» (БКГ)

В соответствии с характеристиками четырех стратегических зон хозяйствования, компания может дифференцировать стратегию по отношению к конкретным продуктам. В частности, для «дойных коров» чаще всего реализуется стратегия поддерживающего маркетинга, направленного на получение максимальных прибылей. Для «звезд» характерна экспансионистская (часто агрессивная) маркетинговая стратегия, направленная на сохранение лидерства на рынке. Для «знаков вопроса» характерна интенсивная инвестиционная стратегия, направленная на увеличение доли рынка. Для «собак» характерна стратегия ухода с рынка и диверсификации производства.

**Модель Mc Kinsey.** Данная модель появилась позже матрицы БКГ. Она была разработана совместно специалистами компании «General Electric» и консалтинговой компании «McKinsey». Основное ее достоинство состоит в том, что она позволяет позиционировать товары по двум комплексным критериям – *привлекательности рынка* и *относительным конкурентным преимуществам* (рис. 7).

На основании этих двух критериев позиционирование продукта на потребительском рынке может осуществляться двумя способами:

1. *Аналитический способ.* Определяются конкретные показатели, характеризующие привлекательность целевого рынка (например, емкость рынка, перспективы роста, количество конкурентов и т.д.), а также показатели, характеризующие конкурентные преимущества (например, уровень затрат, ассортиментная политика, эффективность рекламы и т.д.). На основании числовых значений этих показателей рынок может оцениваться как обладающий высокой, средней и низкой привлекательностью. Аналогично конкурентные преимущества определяются как низкие, средние и высокие.
2. *Экспертный способ.* В соответствии с данным способом оценка привлекательности рынка и конкурентных преимуществ осуществляется группой экспертов.

Матрица McKinsey состоит из девяти квадрантов (в соответствии с тремя характеристиками конкурентных преимуществ и привлекательности рынка). По отношению к продукту, вошедшему в определенный квадрант, разрабатывается специфическая стратегия. При этом для продуктов, характеризующихся привлекательностью рынка и конкурентными преимуществами выше средних, разрабатывается стратегия роста. Для продуктов, характеризующихся средними показателями разрабатывается стратегия ограниченного роста и стабилиза-

ции, а для продуктов, характеризующихся показателями ниже средних – стратегия выживания (оборонительная стратегия).

		Привлекательность рынка		
		Высокая	Средняя	Низкая
Конкурентные преимущества	Высокие	Стратегия роста	Стратегия роста	Стратегия ограниченного роста и стабилизации
	Средние	Стратегия роста	Стратегия ограниченного роста и стабилизации	Стратегия выживания
	Низкие	Стратегия ограниченного роста и стабилизации	Стратегия выживания	Стратегия выживания

Рис. 8 Матрица позиционирования продукта McKinsey

**Матрица оценки проектов Ж.-Ж. Ламбена.** Данная модель значительно отличается от двух моделей рассмотренных выше. В основу оцениваемых критериев в этой модели закладывается вероятность успеха реализации проекта (разработки и продвижения продукта на рынок) и привлекательность данного проекта (продукта) для компании (рис. 9). Таким образом, в основу модели положены комплексные критерии. Например, вероятность успеха проекта (продукта) характеризуется параметрами и уровнем рисков (технологических, экономических, конкурентных). Привлекательность данного проекта (продукта) для компании характеризуется объемом инвестиционных вложений в его разработку и коммерческой эффективностью (прибыльностью проекта или продукта).

		Вероятность успеха	
		Низкая	Высокая
Привлекательность	Высокий	«Распускающиеся почки» (усиление конкурентных преимуществ)	«Жемчужины» (увеличение прибыльности и расширение производства)
	Низкий	«Проигранные дела» (сворачивание производства)	«Тарелки с кашей» (постепенное снижение затрат на реализацию этих проектов и сворачивание производства)

Рис. 9 Матрица оценки проектов Ж.-Ж. Ламбена

Матрица Ж.-Ж. Ламбена состоит из четырех квадрантов, в соответствии с которыми позиционируются продукты, производимые компанией, либо реализуемые проекты. На основании результатов позиционирования формируются четыре возможные стратегические зоны хозяйствования:

- «Распускающиеся почки» - проекты, характеризующиеся высокой привлекательностью для компании, но связанные с достаточно высокими рисками их реализации;
- «Жемчужины» - проекты, характеризующиеся высокими рисками, и одновременно, являющиеся особо привлекательными и прибыльными для компании;
- «Проигранные дела» - проекты, характеризующиеся низкими рисками, но также и являющиеся малопривлекательными для компании;
- «Тарелки с кашей» - проекты, характеризующиеся относительно высокими рисками и обладающие малой привлекательностью для компании.

Позиционирование продуктов (проектов) компании в соответствующей матрице позволяет определить приоритеты в разработке маркетинговой стратегии и оценить перспективность и целесообразность разработки и производства конкретных продуктов. В частности, по отношению к «распускающимся почкам» компании следует реализовать стратегию, усиливающую конкурентные преимущества данных проектов. По отношению к «жемчужинам» компании следует сконцентрировать ресурсы и внимание на этих проектах. По отношению к «проигранным делам» и «тарелкам с кашей» следует реализовывать стратегию сворачивания производства.

**Матрица «продукт – рынок».** Данная модель позиционирования продукта на потребительском рынке в большей степени предназначена для определения и оценки результативности реализации маркетинговой стратегии, для определения и расстановки акцентов в использовании маркетинговых инструментов («4Р»). Эта модель включает четыре стратегические зоны хозяйствования, характеризующиеся различными комбинациями существующих или новых рынков и продуктов (рис. 10).

В соответствии с матрицей «продукт – рынок» формируется специфическая маркетинговая стратегия, отвечающая требованиям и особенностям продукции компании и целевого рынка, на котором работает компания. При этом для реализации маркетинговых стратегий, представленных в квадрантах на рисунке 9, основное внимание уделяется разработке маркетинговых инструментов, адекватных этим требованиям и особенностям как рынка, так и продукта.

		Тип рынка	
		Существующий	Новый
Тип продукта	Существующий	Маркетинговая стратегия, направленная на проникновение на рынок (преодоление входных барьеров)	Маркетинговая стратегия, направленная на освоение и расширение нового рынка
	Новый	Маркетинговая стратегия, направленная на разработку новых продуктов и их продвижение на существующем рынке	Маркетинговая стратегия, направленная на формирование нового рынка под инновационный продукт, для которого не существует аналогов

Рис. 10 Матрица «продукт – рынок» для позиционирования маркетинговых стратегий

Позиционирование продукции и сегментирование целевого рынка имеет важное значение для анализа рыночного (потребительского) потенциала по тем видам продукции, которые планируются к производству компанией, а также для определения тех характеристик

компании, которыми она должна обладать в целях поддержки высокого уровня конкурентоспособности по сравнению с компаниями, действующими на данном рынке.

Поэтому часто позиционирование продукции и сегментирование рынка рассматривается как неотъемлемая часть такого раздела бизнес-плана как «**Описание отрасли (целевого рынка)**». В данном разделе бизнес-плана необходимо осветить ряд параметров, наиболее полно характеризующих специфику целевого рынка, на котором работает (будет работать) компания:

1. *размер рынка* (потенциальная емкость, география, сплошной или фрагментированный рынок и т.д.);
2. *тенденции и направления развития рынка, устойчивость интересов и ориентиров у основной части потребителей* (их инертность, приверженность к каким-либо конкретным продуктам и торговым маркам);
3. *ожидаемый в будущем рост, стагнация или уменьшение рынка* (прогноз);
4. *специфические особенности рынка сбыта* (доступность, высокие входные барьеры, высокий уровень конкуренции, динамичность и т.д.);
5. *описание конкретного рыночного сегмента и рыночной ниши компании* (детальное описание ее конкурентных преимуществ и параметров дифференциации);
6. *планы, касающиеся расширения рынка, выхода на другие рынки, диверсификации производства, объединения рынков* и т.д.

В данном разделе важно дать прогноз развития рынка по крайней мере на среднесрочный период (на период полной окупаемости инвестиционного проекта).

## Описание продукции

Важной составляющей бизнес-плана для инвестора (стратегического партнера) является также объективное описание и характеристика продукции, выпускаемой предприятием и продвигаемой на рынок. Характеристика предлагаемого к производству товара в бизнес-плане целесообразно отразить в отдельном разделе «**Описание продукции**». Подготовке данного раздела предшествует значительная работа по разработке и доработке продукции, по исследованию потребительского рынка.

При разработке и продвижении продукции (товара, услуги) следует в качестве ключевых критериев ее оценки использовать *следующие правила*:

1. наибольшая степень удовлетворения потребностей покупателя;
2. высокий уровень конкурентоспособности продукции;
3. значительный потенциал роста доли рынка (рост числа потребителей);
4. возможность доработки и совершенствования продукции в соответствии с изменениями вкусов, потребностей и доходов покупателей;
5. возможность организации гарантийного и постгарантийного сервиса.

Ввозным фактором для принятия решения инвестором о финансировании предлагаемого бизнес-плана является объективная оценка заявителем конкурентоспособности продукции, предлагаемой к производству (реализации). Для того чтобы оценить *конкурентоспособность продукции* ее условно по определенному набору параметров можно отнести к одной из трех групп:

1. **Продукция высшего уровня конкурентоспособности** – превосходит по своим технико-экономическим характеристикам и потребительским показателям аналогичные товары-конкуренты. Часто – это принципиально новый товар (услуга) или модификация существующей продукции. Изготовитель товара может значительно увеличить экономическую эффективность инвестиционного проекта за счет более высокой цены на эту продукцию.
2. **Продукция среднего уровня конкурентоспособности** – соответствует среднему уровню потребительских свойств аналогичных товаров (услуг) на данном рынке. Конкурентоспособность продукции

тоспособность в этом случае достигается за счет эффективности маркетинговых мероприятий, а также за счет лидерства в издержках, что позволяет либо более эффективно продвигать продукцию на рынок, либо продавать ее по более низкой цене, чем товары-конкуренты.

3. **Продукция с пониженным уровнем конкурентоспособности** – обладает несколько худшими потребительскими свойствами по сравнению в продукцией конкурентов. Для стабилизации рыночных позиций компании, она должна прибегнуть к одному из трех вариантов стратегии – оптимизации издержек и снижения цены на продукцию, повышения качества продукции и создания дополнительных потребительских качеств, улучшения сервисного обслуживания.

В рамках данного раздела бизнес-плана необходимо отразить четкие ответы на ряд вопросов, позволяющих наиболее конкретно описать специфические свойства производимой и планируемой к реализации продукции, определяющие ее конкурентоспособность. К таким вопросам следует отнести следующие:

- Чьи и какие потребности призван удовлетворять предлагаемый продукт (услуга)?
- Какими специфическими свойствами обладает продукт (услуга)? Что отличает ее от продуктов-конкурентов?
- Что именно в продукте (услуге) ориентирует потребителей покупать именно эту продукцию?
- Какими патентами, авторскими свидетельствами и другими мерами защиты защищены продукт (технология его производства, услуга)?

При характеристике конкретного продукта, на производство и реализацию которого направлен бизнес-план, следует отразить основные **технико-экономические и потребительские качества продукции**, которые выражаются в следующих параметрах:

1. функциональное назначение;
2. характерные свойства продукции;
3. стоимость;
4. технологичность (в том числе, себестоимость);
5. универсальность;
6. соответствие национальным и международным стандартам, наличие сертификатов, свидетельств, патентов и т.д.;
7. доля данного продукта в общем объеме производства;
8. этап жизненного цикла, на котором находится продукт;
9. наличие гарантийного и постгарантийного обслуживания;
10. возможности дальнейшего развития (совершенствования) продукта и увеличения объемов его производства (наличие технических возможностей для расширения производства продукта).

В данном разделе бизнес-плана не рекомендуется делать основной акцент только исключительно на достоинствах предлагаемой к производству продукции, а также попытаться выявить и оценить существующие недостатки и проблемные (узкие) места, которые в дальнейшем необходимо доработать.

При описании продукции необходимо также проанализировать к какой категории можно отнести рыночный спрос на данный продукт. Выделяют шесть основных видов спроса в соответствии с его интенсивностью и динамикой развития:

1. первичный спрос – минимальный спрос, определяемый потребностями населения;
2. вторичный спрос – включает потребности более высокого порядка;
3. реализованный спрос – сопровождающийся покупкой товара;
4. ажиотажный спрос – характеризуется резким нарастанием объема покупок товара;
5. неудовлетворенный (отложенный) спрос – вызван отсутствием товара на рынке, способного удовлетворить существующую потребность;
6. формирующийся спрос – спрос, ориентированный на новые товары, готовящиеся к выходу на рынок.

В зависимости от того, к какому типу спроса относится спрос на конкретную продукцию будет строиться не только маркетинговая политика компании, но и будет зависеть конкурентоспособность продукции, ее потребительские свойства, комплектность и т.д.

#### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:**

1. На основании рассмотренных методов сегментации целевого рынка попытайтесь определить рыночное окно и рыночную нишу для продукции (товаров, услуг), предлагаемых к выпуску в рамках Вашего проекта.
2. Проведите позиционирование своей продукции на рынке с использованием любого из рассмотренных в разделе 2.1 методов (матрицы БКГ, модели Mc Kinsey, метода Ж.-Ж. Ламбена или матрицы «продукт-рынок»).
3. Проанализируйте основные характеристики вашего целевого рынка, используя рассмотренные выше параметры анализа рынка.
4. Составьте раздел бизнес-плана «Описание продукции», ответив на вышерассмотренные вопросы относительно вашей продукции, и дайте ее характеристику с учетом ее технико-экономических и потребительских качеств.

## **2.2. Разработка и представление производственного плана.**

План производства является одним из основных разделов бизнес-плана, в котором рассматриваются основные производственные показатели и объемы реализации продукции, переменные и постоянные издержки, план по персоналу, затраты на амортизацию основных производственных фондов, требования к организации производственного процесса и основные технико-экономические характеристики производства, специализированного оборудования и используемых технологий.

В данном разделе подробно описывается путь, с помощью которого планируется наладить производство и реализацию продукции с указанием проблемных и узких мест, на которые необходимо обратить особое внимание и средств (методов) их преодоления.

В производственном плане отражаются следующие характеристики организации технологического процесса производства продукции:

### **Общие технические и организационные требования к производству.**

Здесь рассматриваются общие проектные требования к организации производственной площадки, перечень необходимого к приобретению производственного основного и вспомогательного оборудования, требования к используемым технологиям.

**1. Общая площадь, зонирование и технические характеристики производственной площадки,** отражение проектно-сметной документации нового промышленного и инженерного строительства (если оно необходимо).

**2. Перечень необходимого к приобретению основного и вспомогательного технологического оборудования** с указанием его названия, серии и марки, количества, цены за единицу оборудования, поставщика и его контактных данных, общих затрат на приобретение технологического оборудования. Перечень основного и вспомогательного производственного оборудования отражается в таблице 5:

Табл. 5 Пример таблицы перечня технологического оборудования

№	Название и марка оборудования	Цена за единицу	Количество	Стоимость	Поставщик и контактная информация
1	Оборудование 1				
2	Оборудование 2				
3	Оборудование 3				
<b>ИТОГО:</b>					

**3. Используемые производственные технологии** (их доступность, защищенность патентами, надежность, производительность и другие характеристики).

### Описание производственного процесса и затрат.

Данная часть производственного плана включает в себя калькуляцию потребностей в сырье и комплектующих материалах, план производства и реализации продукции, калькуляцию постоянных и переменных издержек производства и амортизационных отчислений.

**1. Потребность и условия поставок сырья, материалов и комплектующих.** Основные характеристики обеспечения производственного процесса сырьем отражаются также в табличной форме с указанием вида сырья (комплектующих изделий, полуфабрикатов), цены за единицу сырья, основных поставщиков и их контактных данных (табл. 6):

Табл. 6 Пример таблицы обеспечения производственного процесса сырьем комплектующими и полуфабрикатами

№	Наименование сырья, комплектующих изделий	Единицы измерения	Цена за единицу	Поставщик и контактная информация
1	Сырье 1			
2	Сырье 2			
3	Сырье 3			
<b>ИТОГО:</b>				

Для того чтобы обеспечить бесперебойную производственную деятельность компании объемы приобретаемого сырья, комплектующих изделий должны превышать те объемы, которые необходимы непосредственно для производства определенного количества продукции. Это делается для того, чтобы обеспечить *переходящий запас сырья*. Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывается на конец года как переходящий запас. Размер переходящего запаса зависит от величины потребности в различных видах материалов и сезонности их поставок в соответствии с *Распоряжением Федерального управления о несостоятельности (банкротстве) от 05.12.1994 г. №98-р «О типовой форме плана финансового оздоровления предприятия (бизнес-плана)»* определяется по формуле:

$$T = Q \cdot \left(\frac{M}{D}\right) \quad , \text{ где:}$$

- T – размер переходящего запаса;
- Q – потребность в соответствующем материале, натур. ед.;
- M – норма переходящего запаса, дни;
- D – число дней планируемого периода.

Норма переходящего запаса определяется *суммой среднего, текущего и страхового запасов*.

**2. Отражение в табличной форме объема производства и реализации продукции с указанием цены сбыта продукции и поступлений от продаж.** Рядом методик по бизнес-планированию в данную табличную форму Плана производства включается также Налог на добавленную стоимость в составе общих поступлений от продаж. Это основная таблица в рамках данного раздела бизнес-плана (табл. 7).

Для потенциального инвестора (стратегического партнера) особый интерес в производственном плане будет представлять именно таблица, отражающая график производства и реализации продукции, а также поступления от продаж, поэтому данную табличную форму необходимо достаточно подробно детализировать.

Табл. 7 Пример плана производства и реализации продукции

Показатели	2008				2009	2010
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
<b>Вид продукции «А»</b>						
Объем производства, тонн						
Объем реализации, тонн						
Цена реализации, руб./тонна						
Поступления от продаж, руб.						
В том числе НДС, руб.						
<b>Вид продукции «В»</b>						
Объем производства, тонн						
Объем реализации, тонн						
Цена реализации, руб./тонна						
Поступления от продаж, руб.						
В том числе НДС, руб.						
<b>Итого поступлений от продаж, руб.</b>						
<b>В том числе НДС, руб.</b>						

Временной горизонт отражения производственного плана и плана сбыта продукции равен обычно периоду полной окупаемости инвестиционного проекта. Однако по требованию инвестора он может быть несколько увеличен, если ставится цель моделирования распределения и реинвестирования прибыли после окупаемости проекта.

### 3. Калькуляция постоянных и переменных издержек производства.

В производственном плане необходимо привести смету расходов на выпускаемую продукцию, представляющую собой калькуляцию затрат по отдельным видам производимой и реализуемой продукции. Калькуляция затрат на производство и реализацию продукции может осуществляться по укрупненной схеме на основании существующих норм затрат сырья, комплектующих материалов и полуфабрикатов на изготовление единицы продукции. **Укрупненная смета расходов на производство и реализацию продукции** включает в себя статьи затрат, относящихся на себестоимость продукции, без их разбивки на постоянные и прямые затраты, а также сальдо внереализационных операций (табл. 8).

Укрупненная смета расходов строится на основании плана производства и реализации продукции и описывает общую себестоимость всей производимой продукции, так и себестоимость каждого отдельного вида продукции. Таким образом, смету затрат можно детализировать по отдельным видам продукции.

Состав затрат и их классификация, отраженные в табл. 8, соответствуют *Постановлению Правительства РФ от 05.08.1992 г. №552 «Об утверждении положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли».*

Табл. 8 Пример укрупненной сметы расходов на производство и реализацию продукции

Показатели	2008				2009	2010
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
<b>ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ВСЕГО</b>						
<b>СЕБЕСТОИМОСТЬ, ВСЕГО, в т.ч.:</b>						
1. сырье						
2. материалы и комплектующие						
3. топливо						
4. электроэнергия и тепловая энергия						
5. фонд заработной платы						
6. начисления на ФЗП						
7. амортизация ОПФ						
8. маркетинговые расходы (реклама, представительские расходы)						
9. другие расходы						
10. обслуживание кредита (проценты)						
<b>САЛДО ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫХ ОПЕРАЦИЙ ВСЕГО, в т.ч.:</b>						
11. доход по ЦБ						
12. доходы от аренды						
13. налог на имущество						
14. налог на землю						
15. прочие доходы и расходы						
<b>БАЛАНСОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>						
16. Налог на прибыль						
17. Прочие налоги и платежи из прибыли						
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>						

При использовании программных средств разработки бизнес-плана смета затрат разбивается на две табличные формы – *калькуляция постоянных (общих) затрат* и *калькуляция переменных (прямых) затрат* на производство и реализацию продукции. Пример калькуляции постоянных (общих) и переменных (прямых) затрат на производство и реализацию продукции приведен в табл. 9-10.

Табл. 9 Пример калькуляции и представления таблицы переменных (прямых) затрат по видам производимой и реализуемой продукции

Статьи затрат	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Продукт «А» всего, в т.ч.:</b>					
– сырье					
– материалы и комплектующие					
– электроэнергия					
– топливо					
– сдельная заработная плата					
<b>Продукт «В» всего, в т.ч.:</b>					
– сырье					
– материалы и комплектующие					
– электроэнергия					
– топливо					
– сдельная заработная плата					
<b>ИТОГО</b>					

Табл. 10 Пример калькуляции и представления таблицы постоянных (общих) затрат по всей производимой и реализуемой продукции

Статьи затрат	2008	2009	2010	2011	2012
Расходы на рекламу					
Арендные платежи за оборудование					
Аренда офиса					
Приобретение расходных материалов и канцелярских товаров					
Оплата услуг связи					
Командировочные и представительские расходы					
Платежи подрядчику					
Расход эл/энергии на непроизводственные нужды					
Расход топлива для автомобилей					
Расходы на ремонт техники и оборудования					
<b>ИТОГО</b>					

**4. Калькуляция амортизационных отчислений на восстановление основных производственных фондов** рассматривается в составе общих (постоянных) затрат на производство и реализацию продукции. В расчеты по проекту могут быть заложены различные формы амортизации основных производственных фондов:

- **линейная амортизация** – начальная стоимость основных производственных фондов выплачивается равномерно в течение всего срока службы оборудования;
- **ускоренная амортизация** – начальная стоимость основных производственных фондов возвращается в более сжатые сроки, в связи с чем нормы амортизационных отчислений устанавливаются более высокими (чаще всего используется при лизинговом механизме кредитования и финансирования проектов).

В таблице 11 приведен пример отражения в производственном плане изменения балансовой стоимости основных производственных фондов и накопленной амортизации.

Табл. 11 Пример калькуляции остаточной стоимости основных производственных фондов и амортизационных отчислений, руб.

Показатели	2008				2009	2010
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Суммарные текущие активы						
В том числе: ОПФ						
Накопленная амортизация						
В том числе:						
– здания и сооружения						
– машины и оборудование						
<b>Остаточная стоимость ОПФ</b>						

## План по персоналу

План по персоналу является обязательной и крайне важной составной частью такого раздела бизнес-плана как «Производственный план». В плане по персоналу отображается количественно и качественно структура персонала компании, занятого в реализации конкретного инвестиционного проекта, уровень квалификации персонала, затраты на персонал (фонд заработной платы и отчисления с него).

Примерная табличная форма плана по персоналу в рамках бизнес-плана отражена в табл. 12. План по персоналу целесообразно разбить на 3 части:

- административно-управленческий персонал;
- производственный персонал;

- маркетинговый и вспомогательный персонал.

В этом случае удобно просчитать и сопоставить между собой фонд заработной платы и отчисления от него по каждой из этих трех категорий персонала.

Табл. 12 Пример плана по персоналу

Показатели	Кол-во, чел.	2008				2009	2010
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
<b>Административно-управленческий персонал (АУП)</b>							
Директор	1						
Финансовый директор	1						
Главный инженер	1						
Бухгалтер-кассир	1						
Главный инженер	1						
<b>Итого по АУП</b>	<b>7</b>						
<b>Производственный и вспомогательный персонал (ПиВП)</b>							
Рабочий	20						
Водитель	2						
Оператор погрузчика	2						
Сторож-охранник	6						
Электрик	1						
Слесарь	2						
Механик	1						
<b>Итого по ПиВП</b>	<b>34</b>						
<b>Маркетинговый и вспомогательный персонал (МиВП)</b>							
Маркетолог	1						
Рекламный агент	2						
<b>Итого по МиВП</b>	<b>3</b>						
<b>ИТОГО, ФОТ</b>	<b>44</b>						
<b>В т.ч., начисления на ФОТ</b>							

В рамках инвестиционного проекта может использоваться две формы заработной платы: *в форме фиксированного оклада и сдельная заработная плата*. В случае сдельной заработной платы она рассматривается как одна из статей переменных затрат на производство и реализацию продукции и учитывается в укрупненной смете расходов (табл. 8). Фиксированный оклад следует рассматривать как одну из статей постоянных (общих) издержек на производство и реализацию продукции.

Таким образом, производственный план в рамках бизнес-плана рассматривается как один из ключевых разделов, основная задача которого показать потенциальному инвестору реальность производственной (сбытовой) программы компании и достаточность существующих для этого ресурсов (как материальных, так и трудовых). Кроме того, в производственном плане отражаются все требования к организации производства и сбыта продукции, отражается знание автором бизнес-плана технологической схемы производства, наличие соответствующих кадров с необходимым уровнем компетентности, лицензий, сертификатов и разрешений.

Еще одной важной задачей производственного плана является моделирование и анализ существующих и будущих материальных потоков в рамках предприятия с указанием конкретных источников поступления сырья и материалов, конкретных потребителей.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:**

1. На примере своей компании или условного предприятия попытайтесь сформулировать основные требования к организации производства, определитесь с перечнем необходимого оборудования.
2. Какие виды сырья, какие комплектующие материалы необходимы для организации производства? Заполните таблицу плана производства и реализации продукции, укрупненную смету затрат на производство и реализацию продукции. Разделите затраты на переменные (прямые) и постоянные (общие).
3. Определитесь с необходимым персоналом для организации производственного процесса. Составьте план по персоналу и рассчитайте затраты на персонал.

## **2.3. Разработка и представление плана маркетинга. Методы конкурентного анализа. Организационный план.**

### **Структура и содержание маркетингового плана**

Основная цель маркетингового плана заключается в том, чтобы показать потенциальному инвестору (стратегическому партнеру) элементы маркетинговой программы претендента, стратегии и тактики его поведения на рынке. Кроме того, в рамках маркетингового плана часто оценивается объективность анализа конкуренции на конкретном целевом рынке и концентрация внимания руководства компании на наращивании ключевых конкурентных преимуществ.

*Маркетинговый план* имеет крайне важное значение в структуре бизнес-плана, поскольку он определяет оптимальную стратегию компании на рынке и во взаимоотношениях с внешними партнерами и конкурентами, а потому от его объективности и проработанности во многом зависит успех рыночной деятельности компании.

Маркетинговый план можно разбить на три взаимосвязанные структурные части:

1. *конкурентный анализ;*
2. *формирование конкурентной (деловой) стратегии компании;*
3. *формирование программы маркетинга* (особенности используемого инструментария маркетинга).

### **Конкурентный анализ.**

Конкурентный анализ может быть проведен с использованием различных методик. Его основное назначение – объективная оценка конкурентоспособности компании и ее продукции по сравнению с прямыми конкурентами и продуктами-заменителями. На основании результата конкурентного анализа строится уже конкурентная (деловая) стратегия компании.

Рассмотрим несколько наиболее часто используемых методов конкурентного анализа, основанных, преимущественно на методе экспертных оценок.

*Анализ конкурентоспособности по системе 111-555.* Данный метод разработан отечественными специалистами. В частности впервые данный метод был применен в 1996 г. экспертным институтом Торгово-промышленной палаты РФ под руководством к.э.н. Липсца И.В. в целях оценки конкурентоспособности российской экономики.<sup>7</sup>

Метод стратегического анализа по системе 111-555 построен на основе метода экспертных оценок и метода аналогий.

<sup>7</sup> Конкурентоспособность российской промышленности. – М.: Торгово-промышленная палата РФ, 1996

Сущность метода анализа по системе 111-555 и порядок его применения заключаются в следующем:

- Анализ проводится по трем факторам – конкурентоспособность продукции (компании), качество продукции, цена на продукцию.
- Каждый из трех факторов оценивается группой экспертов по оценочной шкале в интервале от 1 балла (наихудший бал по конкурентоспособности и качеству, лучший – по цене продукции) до 5 баллов (лучший по конкурентоспособности и качеству, худший – по цене продукции). Средний балл – 3.
- В результате использования данного метода возможны традиционные сочетания оценок, характеризующие специфику производственной стратегии компании (551 – традиционное – высокая конкурентоспособность при высоком качестве и низкой цене; 555 – европейское; 511 – восточно-азиатское).

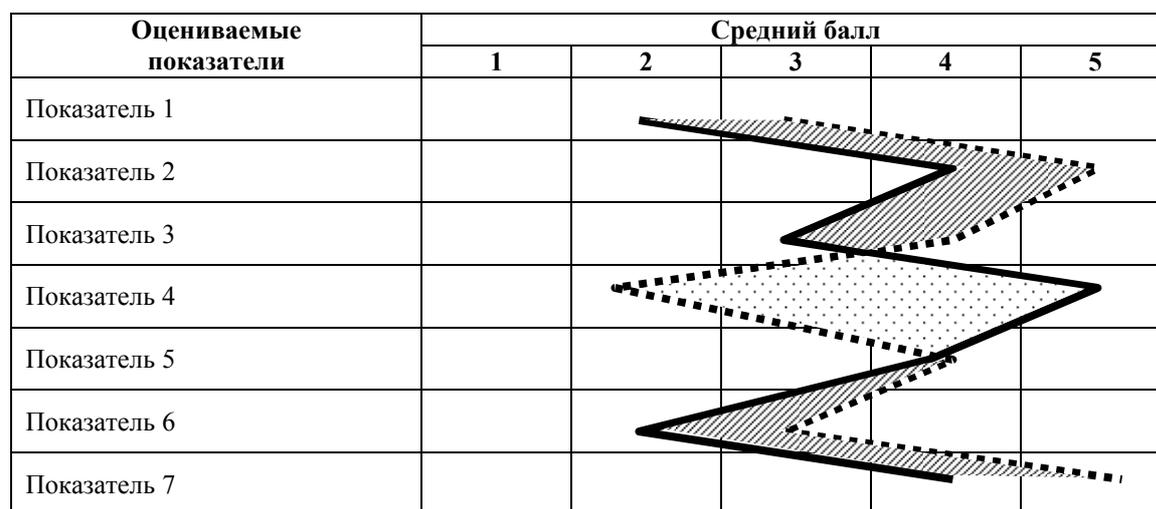
При оценке результатов стратегического анализа по системе 111-555 строятся диаграммы, наглядно показывающие зависимости трех анализируемых факторов. Например, качество – конкурентоспособность, цена – качество, цена – конкурентоспособность. Целесообразно также рассмотреть эти факторы в зависимости от объемов производства.

**Метод «полярного профиля».** Данный метод используется как механизм анализа конкурентов компании на данном целевом рынке и оценки ее конкурентных преимуществ в рамках конкретных показателей. В качестве оценочных показателей конкурентоспособности компании могут выступать различные показатели, которые можно разделить на следующие группы:

- *производственные показатели* (объем производства и реализации продукции, используемые технологии, фондоотдача, стоимость основных производственных фондов, себестоимость производства продукции (услуг), удельные затраты и др.);
- *показатели конкурентоспособности продукции* (качество продукции, уникальность продукции, потребительские свойства и характеристики продукции, универсальность, послепродажное обслуживание и гарантийный сервис, цена и др.);
- *показатели, характеризующие эффективность корпоративного управления* (тип организационной структуры, обеспеченность управленческой информацией, наличие стратегии и др.);
- *показатели, характеризующие эффективность кадровой политики* (производительность труда, уровень обеспеченности кадрами, квалификация персонала, наличие системы и условий карьерного роста, использование методов стимулирования креативности персонала и др.);
- *показатели, характеризующие маркетинговую политику* (соотношение параметров «цена – качество», размер целевого рынка, степень диверсификации ассортиментной политики компании, количество поставщиков и потребителей, наличие долгосрочных договоров с ними, интенсивность и виды рекламы, наличие и привлекательность фирменного стиля, имидж компании и др.);
- *финансовые показатели* (показатели финансовой устойчивости компании, коэффициенты платежеспособности, коэффициенты деловой активности, коэффициенты рентабельности и др.)

Метод полярного профиля – это графический метод, основанный на использовании экспертных оценок. Так, «полярный профиль» компании формируется на основании экспертных оценок по предложенному перечню показателей (рис. 11).

На основании графической модели, отраженной на рис. 10, видно, что компания «А» имеет конкурентные преимущества перед компанией «В» только по показателю 4. Компания «В», напротив, имеет конкурентные преимущества перед компанией «А» по показателям №№1-3, 6-7. В целом конкурентные позиции данной компании более сильны по сравнению с компанией «А».



 – компания «А»;  
 – компания «В».

Рис. 11 График оценки конкурентных преимуществ по методу «полярного профиля»

Использование метода «полярного профиля» при оценке и анализе конкурентоспособности компании позволяет определить не только ее наиболее сильные конкурентные преимущества, но также и потенциально слабые стороны по сравнению с аналогичными показателями компаний, работающих на этом же целевом рынке. Наиболее удобно использовать метод «полярного профиля» вместе со SWOT-анализом. В данном случае метод «полярного профиля» позволяет не только констатировать существование тех или иных слабых сторон, как в случае с использованием метода SWOT-анализа, но и дать их количественную и качественную оценку по сравнению с другими компаниями – основными конкурентами.

**Метод «конкурентного листа».** Данный метод конкурентного и стратегического анализа имеет много общего с методом «полярного профиля» и может быть реализован двумя способами:

- экспертная оценка компании по сравнению с основными конкурентами на основании предложенного перечня показателей;
- сопоставление реальных показателей, характеризующих деятельность компании и конкурентов.

В первом случае данный метод стратегического и конкурентного анализа позволяет дать качественную оценку конкурентоспособности компании по сравнению с конкурентами (табл. 13). Экспертами выставляются оценки в баллах (от «1» до «5» баллов) по данной компании и по основным конкурентам. Далее рассчитывается средний балл каждой компании и определяются их рейтинги. Преимущество данного подхода заключается в том, что экономится время на сбор информации и проверку ее достоверности.

Табл. 13 Этапы проведения анализа по методу конкурентного листа

Оцениваемые показатели	Моя компания	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Показатель 1	3	2	3	1
Показатель 2	4	5	3	4
Показатель 3	3	4	5	3
Показатель N	5	3	5	5
Средний балл	3,75	3,5	4,0	3,25
Рейтинг компании	3	2	4	1

Во втором случае применения данного метода сложность заключается в сборе достоверной информации о конкурентах, выраженных в стоимостных, удельных и финансовых показателях. На это может уйти много времени и ресурсов. Однако такой способ конкурентного анализа по методу «конкурентного листа» позволяет дать не только качественную, но и подробную количественную оценку конкурентных преимуществ компании по конкретным показателям.

Определить приоритет в использовании того или иного метода конкурентного анализа для компании не представляется возможным, поскольку необходимость в их использовании определяется целями и задачами анализа, а также положением компании на рынке. Вместе с тем, все представленные выше методы взаимно дополняют друг друга и могут быть использованы в комплексе.

### Формирование конкурентной (деловой) стратегии компании.

Конкурентная (деловая) стратегия компании разрабатывается по отношению к внешним субъектам – конкурентам и предполагает постепенное наращивание конкурентных преимуществ. Успех в реализации конкурентной стратегии зависит от формирования действенной системы мониторинга и контроля за деятельностью конкурентов и активного использования методов исследования конкурентов и потребительского рынка.

Конкурентные стратегии компаний могут ориентироваться на конкурентных преимуществ компании в самых различных сферах. *Объект для получения конкурентных преимуществ зависит от внутренних возможностей и ресурсов компании, а также от свойств и характеристик целевого рынка, на котором работает компания.* Поэтому все преимущества, получаемые компанией в результате реализации конкурентной (деловой) стратегии можно разделить на две группы:

- *внутренние конкурентные преимущества*, основанные на особенностях организации производства, используемых технологиях и технологической цикличности (сроков обновления продукции), организации внутренней кадровой политики, оптимизации и гибкости структуры управления компанией и на других внутренних факторах;
- *внешние конкурентные преимущества*, основанные на особенностях взаимоотношений с деловыми партнерами, особенностях маркетинговой политики и брэндинга, взаимоотношениях с клиентами, отношения к новым факторам внешней среды.

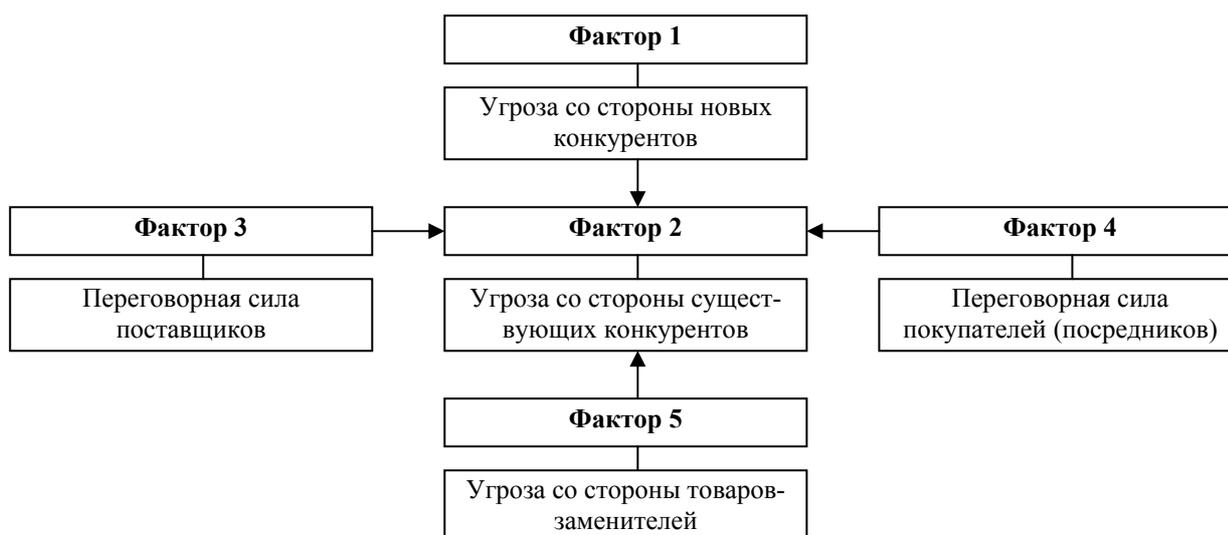


Рис. 12 Модель пяти факторов конкурентоспособности компании М. Портера

Существует несколько видов конкурентных (деловых) стратегий компании. Целесообразно их рассмотреть на примере классификации, данной М. Портером. При этом системати-

зированные им конкурентные стратегии базируются на модели пяти взаимосвязанных конкурентных факторах (Модель пяти факторов М. Портера) (рис. 11).<sup>8</sup>

Интерпретация данной модели и порядок формирования конкурентной стратегии на ее основе выглядит следующим образом.

На любом отраслевом (целевом) рынке существуют входные барьеры для появления на нем новых игроков (**фактор 1**). Поэтому для определения (идентификации) этих входных барьеров и выработки адекватной деловой стратегии компании, входящей на новый для нее рынок, необходимо проанализировать явные конкурентные преимущества уже существующих на данном рынке конкурентов и то, как выстраиваются конкурентные стратегии этих компаний по отношению друг к другу (**фактор 2**).

Поскольку компании на данном рынке работают в тесной взаимосвязи с поставщиками, а также с покупателями и посредниками, то они тоже могут оказывать существенное влияние на конкурентные преимущества компаний, работающих на данном целевом рынке. В частности на конкурентные преимущества оказывают влияния количество поставщиков и покупателей, их требования и условия поставок (закупок), их конкуренция между собой. Поэтому компании, стремящейся войти на данный рынок необходимо проанализировать также деятельность поставщиков и покупателей (**факторы 3 и 4**).

При оценке конкурентоспособности компании М. Портер на основании выделенных выше пяти факторов определяет основные детерминанты конкурентного преимущества и привлекательности конкретного рынка для компании с точки зрения оценки специфических условий, предпосылок и конкуренции, складывающихся на данном рынке (рис. 13).

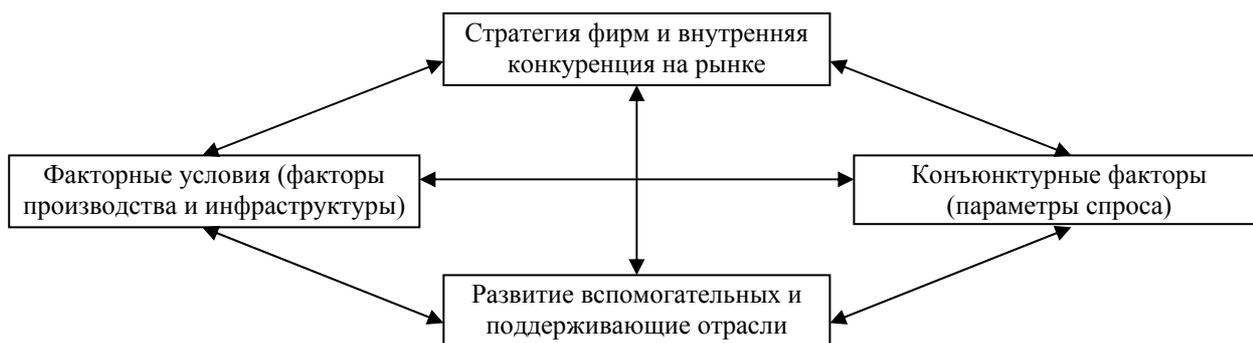


Рис. 13 «Конкурентный ромб» М. Портера

Детерминанты конкурентного преимущества компании М. Портер рассматривает в качестве «конкурентного ромба». Его практическое значение достаточно широко, поскольку позволяет анализировать привлекательность конкретного рынка, конкурентоспособность конкретной компании, региона, страны в целом.

Таким образом, на основании анализа «конкурентного ромба» можно сделать вывод, что конкурентное преимущество получают компании и отрасли:

- которые базируются в странах (регионах), которые позволяют быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;
- если в стране (регионе) есть доступная и точная информация о рыночной среде;
- если осуществляются капиталовложения для поддержания конкурентоспособности;
- если совпадают интересы компании с интересами территории (интересами местных органов власти и местного населения).

Следует помнить, что компания на рынке выполняет тройственные функции и реализует тройственные интересы. В частности компания может выступать в качестве покупателя, производителя и поставщика (рис. 14). В данном случае новая компания может получить су-

<sup>8</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С. 133-134

ществленные конкурентные преимущества, выявив слабости, наиболее важные потребности и интересы поставщиков и покупателей. Это можно сделать, поставив себя на место своих партнеров, и определив их приоритетные интересы в этой позиции.

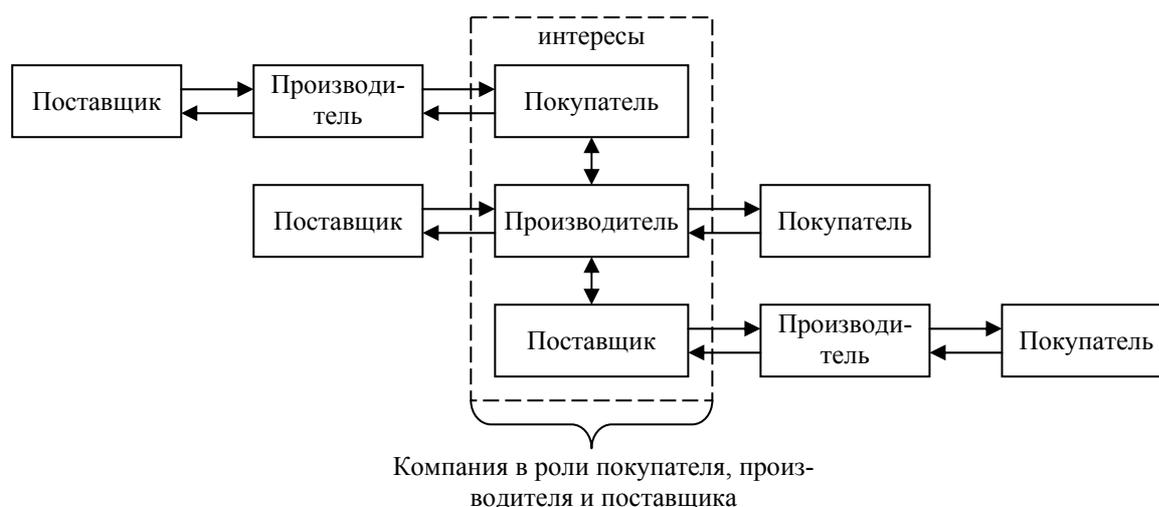


Рис. 14 Модель SPC (тройственная роль и тройственность интересов компании)

Это модель SPC, которая «помогает превысить ожидания покупателя и поставщика, и даже предупредить его потребности».<sup>9</sup> Использование модели SPC может привести к возникновению инновационных технологий и продуктов, которые можно рассматривать как конкурентные преимущества.

Кроме вышеперечисленных четырех факторов, отраженных в модели М. Портера (рис. 13), при разработке конкурентной (деловой) стратегии компании необходимо учитывать также и возможность существования товаров и услуг-заменителей той продукции, которую компания собирается реализовывать на данном целевом рынке (**фактор 5**). Поэтому необходимо проанализировать их существование, преимущества и недостатки, возможности возникновения новых более конкурентоспособных товаров-аналогов, и разработать методы защиты от них (например, стратегию постоянного совершенствования продукта).

Таким образом, проанализировав состояние конкурентной среды на целевом рынке, на котором собирается работать компания, необходимо приступить к формированию собственной конкурентной (деловой) стратегии, максимально учитывающей выявленные преимущества и недостатки.

Как в случае с общей (корпоративной) стратегией, в области деловой стратегии также существуют следующие типовые (эталонные) стратегии, которые с той или иной степенью идентичности реализуют компании по отношению к конкурентам (по Портеру): стратегия лидерства в издержках, стратегия дифференциации, стратегия оптимальных издержек и сфокусированная стратегия.<sup>10</sup> Рассмотрим их более подробно.

**Стратегия лидерства в издержках** – в основу данной деловой стратегии заложено увеличение конкурентных преимуществ через минимизацию издержек на те товары и услуги, производимых компанией, на которые спрос неэластичен или характеризуется низкой эластичностью по цене.

Стратегия по снижению издержек базируется на факторах интенсивного роста. В частности можно выделить следующие направления реализации данной стратегии:

- внедрение и использование более совершенных и ресурсосберегающих технологий по производству продукции;

<sup>9</sup> Рубинштейн М.Ф., Фирстендерг А.Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 103

<sup>10</sup> Портер М. Международная конкуренция. / Пер. с англ. – Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993

- реструктуризация и оптимизация схем организации производства;
- экономия на транзакционных и транспортных издержках через укрупнение производства (*эффект масштаба*);
- экономия на издержках через совмещение взаимосвязанных производств и производственное кооперирование (*агломерационная экономия*).

**Стратегия специализации (дифференциации)** используется в условиях широкого разнообразия платежеспособного спроса и повышенных запросов покупателей к производимой продукции. При этом основная сущность стратегии специализации заключается в дифференциации своего товара от товаров конкурентов за счет придания ему специфических свойств, дополнительных потребительских качеств. Кроме получения конкурентного преимущества такая стратегия позволяет и увеличить цену на продукцию, поскольку она в силу дополнительных специфических свойств становится уникальной, не имеющей аналогов. Придание специфических потребительских свойств продукции возможно тремя различными путями:

- *создаются свойства товара, позволяющие удовлетворить дополнительные потребности покупателя* (можно привести пример с совершенствованием сотовых телефонов, когда телефонная трубка начинает совмещать в себе электронную записную книжку, планировщик, компьютер и т.д.);
- *использование товара потребителями позволяет снизить дополнительные затраты компании* (например, послепродажное обслуживание);
- *создание таких дополнительных характеристик продукции, которые повышают эффективность его использования* (например, усовершенствования компьютерных процессоров, которые позволяют выполнять различные операции с большей скоростью, снизить их энергоемкость).

Используя данную стратегию следует помнить, что *необходимо постоянно совершенствовать свою продукцию и тем самым обезопасить себя от появления товаров-заменителей, копирующих потребительские свойства данного товара*. Поэтому стратегия дифференциации – это динамичная стратегия, требующая от менеджмента компании постоянного совершенствования продукции.

**Стратегия оптимальных издержек.** Сущность данной стратегии заключается в том, что компания привлекает к себе покупателей с помощью предоставления большего количества благ за ту же цену. Здесь могут быть различные варианты практической реализации данной стратегии, например:

- *Использование сопутствующих товаров по стоимости основного товара.* В этом случае к основному товару за его же стоимость компания прикладывает сопутствующий товар (его стоимость в разы меньше основного товара), позволяющий наиболее эффективно использовать основной товар (например, продажа пылесосов и кухонных комбайнов с различными насадками).
- *Использование сопутствующих товаров с незначительным увеличением цены.* В этом случае к основному товару могут прикладываться существенные по стоимости сопутствующие товары (например, продажа бритвенных станков Gillette в комплекте с пеной для бритья или продажа карамели Chupa-Chups в комплекте с различными игрушками). При этом варианте реализации стратегии может измениться и сам смысл и назначение использования основного товара. Это часто происходит тогда, когда стоимость сопутствующих товаров превышает стоимость основного товара.
- *Предложение дополнительных услуг при приобретении основного товара.* Здесь в дополнение к основному товару могут прилагаться различные услуги (например, гарантийное и послегарантийное обслуживание, возможность доставки на дом каталогов для выбора товара, доставка товара до потребителя). Эти виды услуг чаще всего оказываются бесплатно и позволяют расположить к себе покупателя.

**Сфокусированная стратегия.** Это стратегия, ориентированная на обслуживание достаточно узкой рыночной ниши. При этом компания, реализуя сфокусированную стратегию,

старается охватить весь спектр потребностей потребителей в пределах данной рыночной ниши. Очень часто такие компании пользуются большим уважением и приверженностью потребителей. Поэтому на рыночные ниши, где работает компания, успешно реализующая сфокусированную стратегию, достаточно сложно. Это выражается не в том, что конкуренты устанавливают высокие входные барьеры на этот рынок, а в том, что завоевать расположение покупателей новой компании достаточно сложно.

Это достаточно эффективная стратегия, позволяющая компании работать достаточно стабильно, при условии, что она будет акцентировать свое внимание на максимально возможном предупреждении потребностей своих покупателей. Для этого компании необходимо достаточно развитая служба маркетинга.

Различают два вида сфокусированной стратегии:

- сфокусированная стратегия низких издержек;
- сфокусированная стратегия дифференциации.

Все рассмотренные выше конкурентные (деловые) стратегии различаются на основании различных конкурентных преимуществ, заложенных в основу этих стратегий и по сфере конкуренции (рис. 15).<sup>11</sup>

		<i>Конкурентное преимущество</i>	
		<i>Минимизация издержек</i>	<i>Дифференциация</i>
<i>Сфера конкуренции</i>	<i>Широкая сфера</i>	Стратегия лидерства в издержках	Стратегия специализации (дифференциации)
	<i>Узкая сфера</i>	Стратегия оптимальных издержек и сфокусированная стратегия низких издержек	Сфокусированная стратегия дифференциации

Рис. 15 Классификация типовых (эталонных) конкурентных (деловых) стратегий

### **Формирование программы маркетинга.**

Программа маркетинга (4 «Р») предполагает обоснование и разработку тактических маркетинговых инструментов. При этом инструментарий маркетинга чаще всего характеризуется как дифференцированный для каждого вида продукции, реализуемой компанией на рынке. Это зависит от целевого рынка данного продукта, от его свойств и др.

Инструментарий маркетинга включает четыре вида политики:

1. продуктовая политика;
2. ценовая политика;
3. сбытовая политика;
4. коммуникативная политики (политика продвижения товара на рынок).

Рассмотрим эти четыре вида маркетинговой политики более подробно.

**Продуктовая политика** – предполагает разработку товара (услуги), формирование ассортиментной политики, требований к качеству продукции, требований и характеристик комплексности продукции, требований к организации сервиса.

При формировании продуктовой политики в рамках бизнес-плана следует осветить следующие важные вопросы:

- Особенности инновационной деятельности компании, направленной на разработку и внедрение новых видов продукции, модификацию существующих продуктов.

<sup>11</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С. 135

- На каком этапе жизненного цикла существующей продукции компания планирует выпускать на рынок ее модификацию или новый продукт во избежание снижения объемов продаж и прибыли?
- Формирование ассортиментной политики. В этом случае компания может остановить свой выбор на одном из трех вариантов ассортиментной политики: *узкая специализация*; *дифференциация товаров* (производство различных товаров с использованием однородной технологии); *диверсификация производства* (производство различных товаров с использованием различных технологий).
- В чем уникальность и особенности таких характеристик производимой и реализуемой продукции как ее функциональность, упаковка, комплектность.
- Особенности организации сервиса (предпродажный сервис, гарантийное и постгарантийное обслуживание покупателей).

**Ценовая политика** – предполагает обоснование процесса ценообразования на продукцию, производимую и реализуемую компанией. Уровень цен на продукцию, устанавливаемый компанией может быть различным, что зависит от многих факторов. Компания может использовать любой из трех методов ценообразования:

1. формирование цены на основе себестоимости продукции (*минимальная цена*);
2. формирование цены на основе анализа цен конкурентов (*средняя цена*);
3. формирование цены на основе более высокого качества и уникальных особенностей производимой продукции – при отсутствии аналогов (*максимальная цена*).

В зависимости от динамики изменения цены на производимую продукцию в процессе реализации инвестиционного проекта в маркетинговом плане обосновывается также ценовая стратегия, на которую ориентируется компания. Среди таких типовых стратегий можно выделить следующие:

1. *стратегия «снятия сливок»* (обычно используется при ажиотажном спросе и предполагает установление более высокой цены);
2. *стратегия дифференцированных цен* (установление разных цен на однородные товары в зависимости от особенностей покупателя, географического фактора и т.д.);
3. *стратегия демпинговых цен* (используется в целях выхода на новый рынок для получения конкурентных преимуществ);
4. *стратегия неокругленных цен*.

Принятие того или иного уровня цены на производимую и реализуемую продукцию должно быть обосновано особенностями спроса на нее со стороны потребителей. Выявить эту взаимосвязь позволяет расчет эластичности спроса по цене.

Эластичность спроса по цене определяется по формуле:

$$E^d = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} \cdot \frac{P_1}{Q_1}, \text{ где:}$$

$\Delta Q$  – изменение объема спроса на товар;

$\Delta P$  – изменение цены на товар;

$Q$  – первоначальный спрос на товар;

$P$  – первоначальная цена товара.

В рамках формирования ценовой политики компании целесообразно также сопоставить ее с ценовой политикой важнейших конкурентов.

Кроме того, в расчетах бизнес-плана при изменении цены в период реализации инвестиционного проекта целесообразно ее формировать таким образом, чтобы оставался потенциал ее роста при сохранении конкурентоспособности товара при более высокой цене. В частности в расчеты можно заложить более низкий уровень инфляции на сбыт продукции, нежели на затраты на ее производство – это увеличит устойчивость проекта.

**Сбытовая политика** – предполагает формирование и обоснование в маркетинговом плане основных каналов сбыта продукции, описание предпродажной подготовки, сервисного обслуживания, развитие сети дилеров и посредников.

Сбытовая политика компании должна быть направлена на расширение ее присутствия на рынке, на повышение гибкости сбыта продукции и на отработку каналов сбыта. При этом каналы сбыта могут быть трех разновидностей:

1. прямые (производитель – потребитель);
2. косвенные (производитель – опт – розница – потребитель);
3. смешанные (по одним видам продукции – прямые каналы сбыта, по другим - косвенные каналы сбыта).

Обоснование и выбор каналов сбыта зависит от ценовой политики фирмы, от уникальности товара, от объемов производства и размеров потребительского рынка, от размеров рыночной ниши, занимаемой компанией.

**Коммуникационная политика** (политика продвижения товара на рынок) - предполагает формирование так называемой системы ФОССТИС (системы формирования спроса и стимулирования сбыта).

Основное внимание при формировании коммуникационной политики компании по продвижению продукции на рынок в рамках маркетингового плана целесообразно уделять используемые способы стимулирования сбыта (проведение презентаций, дегустаций, ярмарок, выставок и др.) и используемые виды рекламоносителей.

Целесообразно предусмотреть при подготовке бизнес-плана производства и реализации продукции меры по продвижению «фирменного стиля», который придает уникальность конкретному товару (услуге). В качестве элементов фирменного стиля выделяются:

- товарный знак и логотип;
- музыкальное сопровождение;
- лозунги и девизы компании;
- офисная мебель и форма одежды персонала;
- бизнес-сувениры с товарным знаком и др.

При разработке плана маркетинга необходимо представить смету расходов на маркетинг продукции и ее продвижение на рынок. Обычно эта смета делается в укрупненном виде и включает расходы на рекламу и продвижение товарного знака на рынок (то есть, основные маркетинговые расходы приходятся на разработку и реализацию системы ФОССТИС).

## Структура и содержание организационного плана

Основное назначение организационного плана – это отражение организационной структуры компании. Здесь же приводятся сведения об управленческом персонале, уровне его компетенции и профессионализма. Часто в организационном плане отражается для инвестиционных проектов и стратегия инвестирования с календарным планом осуществления инвестиций.

Одним из важнейших компонентов организационного плана является **организационная структура компании**, представляющая собой определенную форму объединения работников разных специальностей и определенный набор подразделений компании, осуществляющих как основную, так и вспомогательную деятельность.

Организационная структура компании в рамках организационного плана отражается в виде следующих элементов:

- *организационная схема компании* с выделением органов управления, функциональных подразделений и взаимосвязей между ними;
- *штатное расписание* (помещается в приложение к бизнес-плану);
- *положения о функциональных подразделениях компании* (помещаются в приложении к бизнес-плану);
- *должностные инструкции* (помещаются в приложение к бизнес-плану).

Пример организационной схемы компании представлен на рис. 16.

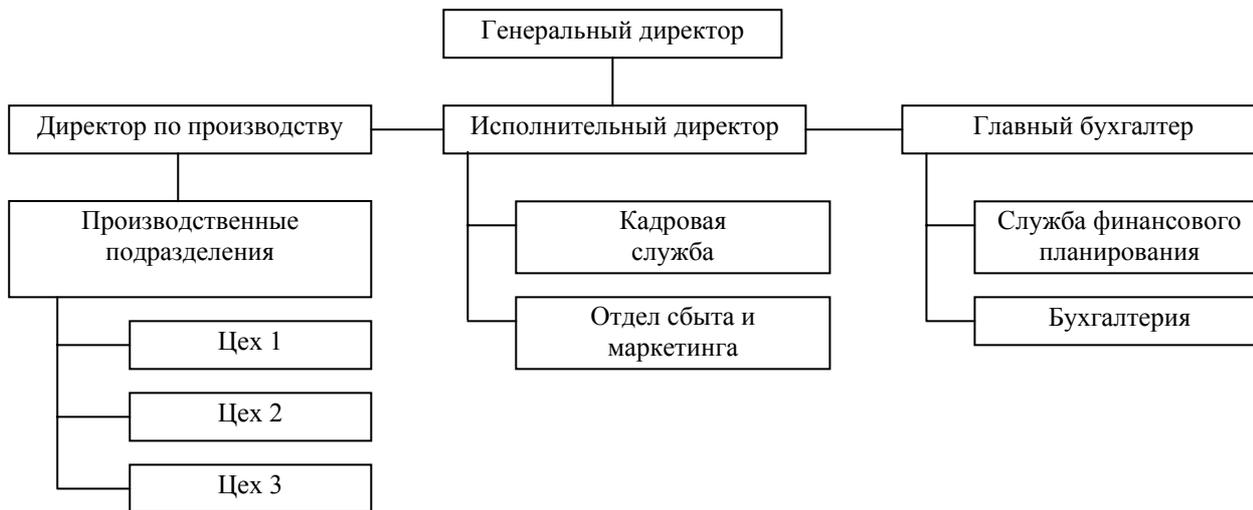


Рис. 16 Пример организационной схемы компании

В организационном плане необходимо проанализировать существующую организационную структуру по ряду критериев. В качестве таких критериев анализа можно выделить следующие:

- соответствие объема управленческой деятельности количеству административно-управленческого персонала;
- иерархичность системы управления и количество вертикальных звеньев (уровней управления);
- достаточность ресурсов и полномочий для реализации управленческих функций на каждом уровне управления компанией;
- отсутствие дублирования функций;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления;
- степень надежности, гибкости и оперативности управления компанией;
- существующая политика кадрового обеспечения и продвижения кадров в компании.

Более полный анализ эффективности существующей организационной структуры управления компанией можно провести путем позиционирования ее на систему бинарных связей (рис. 17).

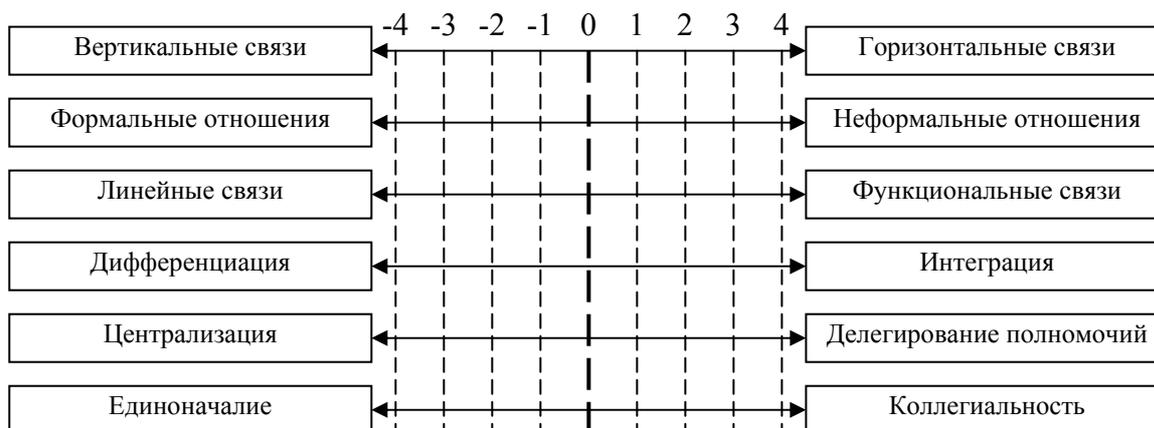


Рис. 17 Бинарные связи и шкала экспертной оценки эффективности организационной структуры компании

На основании приведенных на рис. 16 бинарных связей можно провести экспертную оценку эффективности организационной структуры компании, которая позволяет оценить слаженность работы персонала компании, ее гибкость и адаптивность.

Штатное расписание формируется на основе нормативно-правовых требований ведения документооборота и стандартных форм по учету кадров на предприятиях и в организациях. Положения о структурных подразделениях, а также должностные инструкции формируются на основании Устава юридического лица и существующих правовых норм.

Другим важным компонентом организационного плана является приведение основной **информации о собственниках компании и административно-управленческом персонале**. При описании управленческих кадров компании, а также ее собственников необходимо отразить *персональные данные следующих лиц*:

- учредители (основные акционеры) компании;
- генеральный директор;
- исполнительный директор и заместители директора (для акционерного общества – члены Совета директоров);
- главный бухгалтер (финансист);
- ответственный за маркетинг;
- ответственный за производство;
- кадровик.

При этом в организационном плане представляется *следующая информация* по каждой из вышеперечисленных персоналий отдельно:

1. возраст;
2. образование и повышение квалификации;
3. трудовая деятельность, опыт работы и срок работы в компании;
4. владение акциями компании (входит ли в число учредителей, доля в уставном капитале компании);
5. функциональные обязанности;
6. права и полномочия;
7. поощрения и должностные взыскания;
8. роль и функции в предлагаемом к реализации проекте.

Третьим важным компонентом, который должен быть отражен в организационном плане является **информация об основных партнерах компании** (существующих и тех, кто непосредственно будет задействован в реализации инвестиционного проекта).

Описывается ближайшее окружение компании, ее основные поставщики и потребители. Данный компонент организационного плана обычно строится как *описание истории перспектив взаимодействия компании со своими основными партнерами*. Здесь же необходимо упомянуть и представить перечень договоров компании со своими партнерами по бизнесу, протоколов о намерениях, соглашений и других документов.

Четвертым важным компонентом организационного плана является отражение **стратегии инвестирования**. Стратегия инвестирования включает в себя следующие ключевые элементы:

- информация об общих объемах необходимых инвестиций и структуре инвестиций;
- распределение инвестиций по этапам реализации проекта;
- календарный план инвестиционной стадии проекта;
- сетевой график и оперограмма реализации инвестиционного проекта.

Необходимо отразить общие объемы инвестиций, необходимые для реализации инвестиционного проекта с реальными или предполагаемыми источниками инвестиций. Кроме того, здесь же приводится структура инвестиций. Инвестиции можно структурировать по двум признакам:

1. *по форме предоставления капитала* (в денежной и товарной форме, в виде лизинга оборудования);

2. по источникам инвестиций (заемный капитал, собственный капитал, реинвестирование прибыли, лизинг, др.).

планируемый объем инвестиций по реализации инвестиционного проекта представляется в виде таблицы, содержащей основные этапы реализации проекта с обоснованием суммы инвестиций на каждом этапе (табл. 14).

Табл. 14 Пример распределения инвестиций по основным этапам реализации инвестиционного проекта

Этапы инвестирования	1-й год				2-й год	3-й год	Общий объем инвестиций
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
Этап 1							
Этап 2							
Этап 3							
Этап 4							
Запуск производства							
<b>ИТОГО</b>							

Объем инвестиций на каждом этапе приводится в стоимостном виде в валюте расчета инвестиционного проекта. Если проект рассчитывается сразу в двух валютах (например, в рублях и долларах США), то информация об объемах инвестиций приводится в обеих валютах.

Для большего удобства при рассмотрении и анализе бизнес-плана потенциальным инвестором целесообразно привести также календарный план реализации инвестиционной стадии проекта (табл. 15).

Табл. 15 Пример календарного графика реализации инвестиционного проекта

Этапы проекта	1-й год				2-й год				3-й год			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Этап 1	Стоимость, руб. (\$)											
Этап 2					Стоимость, руб. (\$)							
Этап 3									Стоимость, руб. (\$)			
Запуск производства												

Такой календарный график реализации инвестиционного проекта носит название *диаграммы Ганта*. При использовании программных средств разработки бизнес-плана график реализации инвестиционного проекта со сроками каждого из этапов, объемом инвестиций представляется именно в виде диаграммы Ганта. Календарный график может быть в отдельных случаях заменен *сетевым графиком*, который рассматривается как графическая модель реализации проекта, формируемая для целей управления проектом.

Сетевой график задает не только основные этапы реализации инвестиционного проекта, но также и позволяет контролировать временные ресурсы на реализацию конкретного этапа и всего проекта. При этом самый длительный этап получает название *критический путь*, на котором невозможно сократить сроки работ.

Для оптимизации структуры управления реализацией инвестиционного проекта целесообразно в организационном плане представить также оперограмму, предполагающую распределение функций и заданий между подразделениями компании (табл. 16). Оперограмма позволяет эффективно делегировать полномочия при реализации инвестиционного проекта и определяет ответственность конкретных лиц и подразделений компании за реализацию того или иного этапа проекта.

Табл. 16 Пример оперограммы реализации инвестиционного проекта

Этапы инвестирования	Ген. директор	Исп. директор	Директор по произв.	Гл. бухгалтер	Маркетолог	Финансист
Этап 1						
Этап 2						
Этап 3						
Этап 4						
Запуск производства						

На оперограмме, представленной в табл. 16 темным цветом представлены ответственные исполнители конкретного этапа, на которых возложено руководство и ответственность за его реализацию. Более светлым цветом представлены соисполнители и привлекаемые ответственным исполнителем подразделения и работники.

Таким образом, организационный план позволяет не только проанализировать организационную структуру компании, компетентность персонала, способность компании к реализации заявляемого инвестиционного проекта, но также в данном разделе бизнес-плана отражается и стратегия реализации проекта. Поэтому организационный план носит исключительно важное значение для потенциального инвестора (стратегического партнера).

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:**

1. На основании рассмотренных методов конкурентного анализа проанализируйте конкурентоспособность своей компании (своего продукта).
2. На основании результатов конкурентного анализа сформулируйте конкурентную (деловую) стратегию компании. Обоснуйте свой выбор.
3. В рамках выбранной конкурентной стратегии разработайте программу маркетинга для своей компании (продукта). Составьте бюджет маркетинга.
4. Разработайте организационный план реализации инвестиционного проекта. Опишите существующую организационную структуру компании, ключевой административно-управленческий персонал.
5. Разработайте стратегию инвестирования. Заполните таблицу распределения инвестиций по этапам реализации проекта, подготовьте календарный график и оперограмму реализации инвестиционного проекта.

## 2.4. Разработка и представление финансового плана. Формирование итоговых таблиц.

**Финансовый план** является самым важным разделом в бизнес-плане.

**Основная цель финансового плана** – рассмотрение вопросов финансового обеспечения деятельности компании и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

**Он включает следующую информацию:**

1. Расчетные финансово-экономические показатели, заложенные в расчет эффективности инвестиционного проекта;
2. Оценка текущего финансового состояния компании;
3. Оценка риска и расчет поправки на риск;
4. План налоговых выплат и калькуляция бюджетного эффекта;
5. Интегральные показатели коммерческой эффективности проекта;
6. Итоговые таблицы.

### **РАСЧЕТНЫЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

**К расчетным показателям** относятся макроэкономические параметры, закладываемые в основу расчетов экономической эффективности проекта:

- Ставка рефинансирования (учетная ставка ЦБ);
- Курс валюты и динамика (прогноз) его изменения;
- Уровень инфляции и темпы изменения инфляции.

Уровень и темпы инфляции

Объекты	1 год	2 год	3 год
<i>Рубли</i>			
Сбыт продукции	11,00	10,45	9,02
Прямые издержки	12,00	11,40	10,83
Общие издержки	12,00	11,40	10,83
Инвестиционные затраты	12,00	11,40	10,83
Заработная плата	12,00	11,40	10,83
Объекты недвижимости	12,00	11,40	10,83
<i>Доллары США</i>			
Сбыт продукции	4,00	3,80	3,61
Прямые издержки	5,00	4,75	4,51
Общие издержки	5,00	4,75	4,51
Инвестиционные затраты	5,00	4,75	4,51
Заработная плата	5,00	4,75	4,51
Объекты недвижимости	5,00	4,75	4,51

### **ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ**

**Оценка текущего финансового состояния компании** осуществляется с помощью следующих групп финансовых показателей (коэффициентов):

1. Коэффициенты ликвидности (платежеспособности);
2. Коэффициенты кредитоспособности и финансовой устойчивости (оценка зависимости от заемного капитала);
3. Коэффициенты деловой активности.

Анализ финансового состояния компании по этим группам показателей дает возможность оценить: финансовое положение компании; имущественное состояние компании; степень предпринимательского риска; потребность в дополнительных источниках финансирования.

При оценке финансового состояния компании используется следующая информация и следующие документы:

1. Бухгалтерский баланс компании (форма №1) – указывается стоимость активов и пассивов на начало и конец года;
2. Отчет о прибылях и убытках компании (форма №2) – фиксируется выручка, затраты и на производство и чистая прибыль;
3. Отчет о движении денежных средств – фиксируется движение денежных средств в рамках производственной, инвестиционной и финансовой деятельности компании.

**Разбивка баланса компании при оценке финансового состояния:**

Степень ликвидности	Статьи бухгалтерского баланса
<b>Активы</b>	
A <sub>1</sub>	Денежные средства (наиболее ликвидные активы)
A <sub>2</sub>	Ценные бумаги
A <sub>3</sub>	Дебиторская задолженность и запасы
A <sub>4</sub>	Неликвидные активы (основные производственные средства, незавершенное производство и т.д.)
<b>Пассивы</b>	
П <sub>1</sub>	Наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность)
П <sub>2</sub>	Краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты)
П <sub>3</sub>	Долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты)
П <sub>4</sub>	Постоянные пассивы (собственный капитал, фонды потребления, расходы будущих периодов)

### КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ (ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ)

**1. Коэффициент общей ликвидности (покрытия)** – по нему судят об общем финансовом состоянии компании (о близости или отдаленности банкротства компании):

$$K_{п} = \frac{\text{Оборот Активы}}{\text{Краткоср Задолж}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{P_1 + P_2}$$

**2. Коэффициент ликвидности** – отношение оборотных активов (за исключением существующих запасов) к краткосрочной задолженности:

$$K_{л} = \frac{\text{Оборот Активы} - \text{Запасы}}{\text{Краткоср Задолж}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3 - \text{Зап.}}{P_1 + P_2}$$

**3. Коэффициент абсолютной ликвидности** – отношение активов первой группы ликвидности (денежных средств) к краткосрочной задолженности:

$$K_{ал} = \frac{\text{Денежные Средства}}{\text{Краткоср Задолж}} = \frac{A_1}{P_1 + P_2}$$

**Нормативные (контрольные) показатели коэффициентов ликвидности:**

Коэффициенты	Степень ликвидности			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Неликвидная
K <sub>ал</sub>	>0,8	0,8 – 0,5	0,5 – 0,2	<0,2
K <sub>л</sub>	>1,6	1,6 – 1,2	1,2 – 0,8	<0,8
K <sub>п</sub>	>6,4	6,4 – 4,2	4,2 – 2,0	<2,0

## КОЭФФИЦИЕНТЫ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ

**1. Коэффициент автономии** – по нему судят о степени зависимости компании от заемных средств:

$$K_A = \frac{\text{Собственный Капитал}}{\text{Валюта Баланса}} = \frac{\text{П}_4 - \text{Фонд Потреб.} - \text{Расх. Буд. Пер.}}{\text{Валюта Баланса}}$$

**2. Коэффициент маневренности:**

$$K_M = \frac{\text{Собств. Оборот. Капитал}}{\text{Собственны й Капитал}}$$

Собственные оборотные средства (СОК) включает в себя текущие (оборотные) активы за минусом текущих пассивов (краткосрочной задолженности).

**3. Коэффициент обеспеченности текущими активами:**

$$K_{отд} = \frac{\text{Собств. Оборот. Капитал}}{\text{Текущие Акт ивы}}$$

**4. Обобщающий коэффициент кредитоспособности:**

$$K_A = \sqrt[6]{\prod k_i}$$

Нормативные (контрольные) показатели коэффициентов кредитоспособности:

Коэффициенты	Степень кредитоспособности			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Неликвидная
$K_A$	>0,5	0,5 – 0,35	0,35 – 0,2	<0,2
$K_M$	>0,5	0,5 – 0,35	0,35 – 0,2	<0,2
$K_{отд}$	>0,3	0,3 – 0,2	0,2 – 0,1	<0,1
Обобщающий коэффициент.	>0,9	0,9 – 0,6	0,6 – 0,3	<0,3

## КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

**1. Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом:**

$$K_{оз} = \frac{\text{Собств. Оборот. Капитал}}{\text{Запасы}}$$

**2. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом:**

$$K_{ооа} = \frac{\text{Собств. Оборот. Капитал}}{\text{Текущ. Активы (Оборот. Активы)}}$$

**3. Коэффициент структуры долгосрочного капитала:**

$$K_{ск} = \frac{\text{Долгоср. Заем. Средства (V)}}{\text{Все Заемн. Средства (V + VI)}}$$

**4. Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом** (постоянный капитал рассчитывается как собственные средства (IV) + долгосрочный заемный капитал (V)):

$$K_{\text{озпк}} = \frac{\text{Пост. Капитал}}{\text{Запасы}}$$

**5. Коэффициент обеспеченности запасов всеми источниками финансирования** (суммарные источники финансирования рассчитываются как собственные средства (IV) + долгосрочный капитал (V) + краткосрочный капитал (VI)):

$$K_{\text{оз}\Sigma} = \frac{\sum I}{\text{Запасы}}$$

### **КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

**Нормативные (контрольные) показатели коэффициентов финансовой устойчивости:**

Коэффициенты	Степень финансовой устойчивости			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Кризисная
$K_{\text{оз}}$	$\geq 1$	0,8 – 1	0,6 – 0,8	$\leq 0,6$
$K_{\text{озпк}}$	$\geq 1$	$\geq 1$	0,8 – 1	0,6 – 0,8
$K_{\text{оз}\Sigma}$	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$	0,8 – 1
$K_{\text{оз}}$	$\geq 1$	<b>0,9 – 1</b>	<b>0,8 – 0,9</b>	<b><math>\leq 0,8</math></b>

### **Анализ коэффициентов финансовой устойчивости**

1. Определение избытка (недостатка) собственного оборотного капитала:

$$\text{СОК} - \text{Запасы} = \text{Избыток (Недостаток) СОК} (\Delta \text{СОК})$$

2. Определение избытка (недостатка) постоянного капитала:

$$\text{Пост. Капитал} - \text{Запасы} = \text{Избыток (Недостаток) ПК} (\Delta \text{ПК})$$

2. Определение избытка (недостатка) в источниках формирования запасов:

$$\sum I - \text{Запасы} = \text{Избыток (Недостаток) } \sum I (\Delta \sum I)$$

- Если  $\Delta \text{СОК} > 0$ , то устойчивое финансовое состояние;
- Если  $\Delta \text{ПК} > 0$  – устойчивое финансовое состояние;
- Если  $\Delta \sum I < 0$  – кризисное финансовое состояние.

## АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

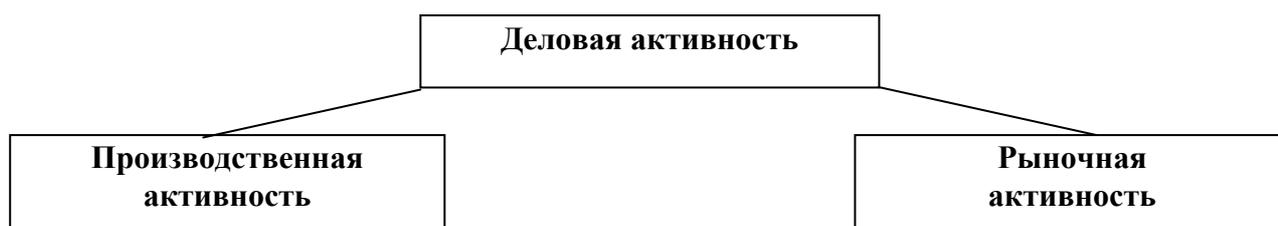


Рис.17. Анализ деловой активности предприятия

### I. Показатели производственной активности

#### 1. Показатели оборачиваемости активов:

1.1. Оборачиваемость всех активов (в среднем за год):

$$\text{Оборач.ВсехАктивов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{ОА}}$$

*ОА – среднегодовая стоимость оборотных активов (рассчитывается как стоимость оборотных активов в начале года + стоимость оборотных активов в конце года, и разделенная на 2).*

1.2. Продолжительность оборота оборотных активов:

$$T_{\text{оОА}} = \frac{360}{O_{\text{оОА}}}, \text{ или } \frac{\text{Оборот .Активы}}{\text{Выручка}} \cdot 360$$

*O<sub>оОА</sub> – число оборотов оборотных активов.*

1.3. Оборачиваемость запасов:

$$O_{\text{зап.}} = \frac{\text{Произв. Затраты}}{\text{Запасы}}$$

$$T_{\text{Озап.}} = \frac{\text{Запасы}}{\text{Произв.Затраты}} \cdot 360$$

*T<sub>Озап.</sub> может расти (положительная тенденция) только в случае роста производства, в остальных случаях рост показателя характеризует ухудшение использования запасов.*

1.4. Показатели оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности на предприятии:

$$O_{\text{кз}} = \frac{\text{Произв. Затраты}}{\text{Кредит .Задолжен.}}$$

$$T_{\text{кз}} = \frac{\text{Кредит .Задолжен.}}{\text{Затраты (Себестоимость)}} \cdot 360$$

$$O_{ДЗ} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Дебит.Задолжен.}}$$

$$T_{ДЗ} = \frac{\text{Дебит.Задолжен.}}{\text{Выручка}} \cdot 360$$

- Ситуация считается благоприятно, когда **кредиторская задолженность незначительно превышает дебиторскую**, поскольку кредиторская задолженность является бесплатным дополнительным источником оборотных средств.
- При значительном превышении кредиторской задолженности возникает угроза банкротства.
- Дебиторская задолженность никогда не может быть =0 (только на монопольном рынке).
- Увеличенная дебиторская задолженность увеличивает оборот активов и улучшает коэффициенты ликвидности.

## 2. Показатели рентабельности:

### 2.1. Показатель рентабельности продаж:

$$R_{Пр.} = \frac{\text{ЧистаяПрибыль}}{\text{Выручка}}$$

### 2.2. Показатель рентабельности активов:

$$R_{Акв.} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{ЧистаяПрибыль}}$$

### 2.3. Показатель рентабельности собственного капитала:

$$R_{Соб.Кап.} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{СОК}}$$

### 2.4. Показатель рентабельности продукции:

$$R_{Прод.} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Затраты}}$$

### 2.5. Показатель рентабельности производства:

$$R_{Произв.} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{ОсновныеФонды}}$$

В расчеты закладывается среднегодовая стоимость основных фондов.

## II. Показатели рыночной активности

### Показатель дивидендного выхода:

$$\text{Див.Выход} = \frac{\text{ДивидендыПоАкциям}}{\text{Номин.Стоим.Акции}}$$

**Коэффициент курсовой стоимости:**

$$K_{КС} = \frac{\text{Курс.Стоим.Акции}}{\text{НоминалАкции}}$$

### **ОЦЕНКА РИСКА И РАСЧЕТ ПОПРАВКИ НА РИСК**

Риск реализации проекта может быть оценен по следующей шкале:

Величина риска	Пример цели проекта	Р, %
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Поправка на риск определяется на основании методики, рекомендуемой «Положением об оценке инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ» (утверждена Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997, №1470)

**Поправка на риск** учитывается при расчете ставки дисконта по проекту:

$$I + d_1 = \frac{\left(1 + \frac{r}{100}\right)}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)}, \text{ где:}$$

I – поправка на риск, в %;

d<sub>1</sub> – коэффициент дисконтирования без учета риска;

r – ставка рефинансирования ЦБ РФ;

i – темп инфляции, объявленный Правительством РФ на текущий год.

**Расчет коэффициента дисконтирования:**

$$K_{\text{Дисконт}} = \frac{1}{(1 + r)^n}, \text{ где:}$$

r – ставка дисконта (принимается равной альтернативной норме доходности инвестиций);

n – индекс года, к которому приводится денежный поток.

### **ПЛАН НАЛОГОВЫХ ВЫПЛАТ И КАЛЬКУЛЯЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ЭФФЕКТА**

**Некоторые основные виды и ставки налогов:**

Налог	Объект налогообложения	Период выплат	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	месяц	24
Налог на добавленную стоимость (НДС)	Добавленная стоимость	месяц	18
Единый социальный налог	Заработная плата	месяц	26
Налог на имущество предприятий	Имущество	квартал	2,5

**План налоговых выплат по проекту:**

Налоги	2008	2009	2010	2011
Налог на прибыль				
НДС				
Налог на имущество				
ЕСН				
<b>ИТОГО</b>				

**Калькуляция бюджетного эффекта от реализации проекта:**

Показатели	2008	2009	2010	2011
<b>Налоговые выплаты в бюджеты</b>				
Налог на прибыль				
НДС				
Налог на имущество				
ЕСН				
<b>Итого по налогам</b>				
<b>Выплаты и поступления по бюджетному кредиту</b>				
Получения в виде кредита				
Выплаты на погашение кредита				
Обслуживание кредита (проценты)				
<b>Итого по кредиту</b>				
<b>Итоговый бюджетный эффект</b>				
<b>Бюджетный эффект нарастающим итогом</b>				

**ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА**

Основные интегральные показатели коммерческой эффективности инвестиционного проекта:

Показатель	Обознач.	Суть	Формула расчета
<b>Чистый дисконтированный доход</b>	NPV (ЧДД)	Определяет разницу между суммой дисконтированных денежных поступлений по проекту и суммой дисконтированных затрат по проекту.	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0$ <p>где:  <math>CF_t</math> – поступления денежных средств;  <math>I_0</math> – первоначальное вложение средств;  <math>k</math> – желаемая норма прибыльности (ставка дисконта)</p>
<b>Внутренняя норма рентабельности (доходности)</b>	IRR (ВНД)	IRR – это тот коэффициент дисконтирования при котором NPV = 0, т.е., при которой проект не обеспечивает роста (проверочный дисконт).	$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0$ <p>где:  <math>CF_t</math> – поступления денежных средств;  <math>I_0</math> – первоначальное вложение средств;  <math>k</math> – желаемая норма прибыльности (ставка дисконта)</p>
<b>Индекс прибыльности</b>	PI (ИП)	Показатель, показывающий, в какой мере возрастает доход в расчете на 1 рубль инвестиций.	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} / I_0$ <p>где:  <math>CF_t</math> – поступления денежных</p>

			<p>средств;  <math>I_0</math> – первоначальное вложение средств;  <math>k</math> – желаемая норма прибыльности (ставка дисконта)</p>
<b>Период окупаемости</b>	РВ (ПО)	Показатель, определяющий срок, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций.	$PB = \frac{I_0}{CF_t}$ <p>где:  <math>CF_t</math> – поступления денежных средств;  <math>I_0</math> – первоначальное вложение средств.</p>

### Сравнение методов NPV и IRR

Метод	Достоинства	Недостатки
NPV	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет понятное экономическое определение.</li> <li>2. Учитывает стоимость денег во времени.</li> <li>3. Ставка реинвестирования, как правило, невысока, и расчет не приводит к большим ошибкам.</li> <li>4. Позволяет учесть то обстоятельство, что ставки дисконтирования со временем меняются.</li> </ol>	<p>NPV – абсолютный показатель, поэтому метод не позволяет сделать выбор между проектами с разным объемом инвестиций.</p>
IRR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Является относительным показателем.</li> <li>2. Сопоставим с доходностью ценных бумаг и банковским процентом.</li> <li>3. Учитывает стоимость денег во времени.</li> <li>4. Независит от ставки дисконтирования.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формула расчета IRR не имеет понятного определения.</li> <li>2. IRR показывает одинаковое значение в том случае, когда мы берем кредит, и когда даем займа.</li> <li>3. У проекта может существовать несколько значений IRR или их не может быть вовсе. Эта особенность связана с математическим методом расчета IRR.</li> <li>4. NPV и IRR могут показывать противоположные результаты во взаимоисключающих проектах даже при одинаковых объемах инвестиций.</li> <li>5. Не позволяет учесть изменение во времени ставок дисконтирования.</li> <li>6. Поскольку IRR является ставкой реинвестирования, то при высокой величине IRR небольшое изменение во временной структуре денежных потоков приводит к значительному изменению IRR.</li> </ol>

## ИТОГОВЫЕ ТАБЛИЦЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

К итоговым таблицам финансового плана относятся:

1. Отчет о прибылях и убытках;
2. План денежных поступлений и выплат;
3. Баланс компании (проекта).

### Отчет о прибылях и убытках

Показатели	2008	2009	2010	2011
<b>Валовой объем продаж</b>				
<b>Чистый объем продаж</b>				
<b>Суммарные переменные затраты, в том числе:</b>				
- сырье				
- сдельная заработная плата				
- материалы и комплектующие				
<b>Валовая прибыль</b>				
<b>Налог на имущество</b>				
<b>Суммарные постоянные затраты, в том числе:</b>				
- Административные издержки				
- Производственные издержки				
- Маркетинговые издержки				
- Зарботная плата постоянная				
<b>Суммарные непроизводственные затраты, в том числе:</b>				
- Амортизация				
- Проценты по кредитам				
- Другие издержки				
<b>Убытки предыдущих периодов</b>				
<b>Прибыль до выплаты налога</b>				
<b>Налогооблагаемая прибыль</b>				
<b>Налог на прибыль</b>				
<b>Чистая прибыль</b>				

### План денежных поступлений и выплат (Cash Flow)

Показатели	2008	2009	2010	2011
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ (ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>Поступления от продаж</b>				
<b>Суммарные переменные затраты, в том числе:</b>				
- сырье				
- сдельная заработная плата				
- материалы и комплектующие				
<b>Суммарные постоянные затраты, в т.ч.:</b>				
- Административные издержки				
- Производственные издержки				
- Маркетинговые издержки				
- Зарботная плата постоянная				
<b>Налоги</b>				
<b>Сальдо потока от операционной деятельности</b>				
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>Затраты на приобретение активов</b>				
<b>Другие издержки подготовительного периода</b>				
<b>Сальдо потока от инвестиционной деятельности</b>				
<b>Сальдо потока от инвестиционной и операционной деятельности</b>				

Показатели	2008	2009	2010	2011
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
Собственный капитал				
Кредиты и займы				
Выплаты в погашение кредитов				
Выплаты процентов по кредитам				
Выплаты дивидендов				
Доходы (убытки) от операций с ценными бумагами				
<b>Сальдо потока от финансовой деятельности</b>				
<b>Общее сальдо потока</b>				
<b>Общее сальдо потока нарастающим итогом</b>				

**Баланс предприятия (проекта)**

Показатели	2008	2009	2010	2011
<b>Основные средства и другие долгосрочные финансовые вложения</b>				
<b>Накопленная амортизация</b>				
<b>Остаточная стоимость основных средств:</b>				
- Земля				
- Здания и сооружения				
- Оборудование				
<b>Суммарные текущие активы, в т.ч.:</b>				
- Денежные средства				
- Счета к получению				
- Сырье, материалы и комплектующие				
- Незавершенное производство				
- Запасы готовой продукции				
<b>Предоплаченные расходы</b>				
<b>Другие активы</b>				
<b>Инвестиции в основные фонды</b>				
<b>Инвестиции в ценные бумаги</b>				
<b>Имущество в лизинге</b>				
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>				
<b>Суммарные краткосрочные обязательства, в т.ч.:</b>				
- Отсроченные налоговые платежи				
- Краткосрочные займы				
- Счета к оплате				
- Полученные авансы				
<b>Долгосрочные займы</b>				
<b>Капитал, внесенный сверх номинала</b>				
<b>Резервные фонды</b>				
<b>Добавочный капитал</b>				
<b>Нераспределенная прибыль</b>				
<b>Суммарный собственный капитал</b>				
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>				

## 3. ТЕМА «ОФОРМЛЕНИЕ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА»

### 3.1. Техника оформления бизнес-плана: стандарты оформления титульного листа и резюме бизнес-плана.

#### Требования к оформлению бизнес-плана

К грамотно составленному бизнес-плану применимы два, казалось бы противоположных по своему характеру, **требования**:

- с одной стороны, бизнес-план должен детальным образом характеризовать и описывать сущность предлагаемого инвестиционного проекта, обосновывать его необходимость и привлекательность для инвестора;
- с другой стороны, бизнес-план не должен быть слишком подробным и объемным документом, который является сложным для восприятия и анализа со стороны потенциальных инвесторов и партнеров.

В результате возникают закономерные вопросы: «*Каков должен быть оптимальный объем бизнес-плана?*» и «*Как учесть в рамках весьма ограниченного объема такое большое количество важных вопросов?*».

Попытаемся дать лаконичные и конкретные ответы на поставленные вопросы. Во-первых, что касается объема бизнес-плана, то он должен находиться в пределах **от 30 до 40 машинописных страниц (формата А4)**. Это именно тот оптимальный объем, который позволяет максимально детально отразить важные моменты предлагаемого инвестиционного проекта и в котором достаточно легко ориентироваться. Отсюда вытекает другое важное требование к бизнес-плану – его четкая структуризация и наличие удобной системы навигации (системы поиска по документу). Элементами такой системы навигации являются **содержание бизнес-плана**, в котором следует отразить не только основные разделы, но также и подразделы, а также **текстовые прямые и перекрестные ссылки** на таблицы, графики и рисунки. Все это делает бизнес-план наиболее удобным для прочтения и быстрого поиска необходимой информации.

Что касается ответа на второй вопрос, то здесь сначала необходимо определить тот перечень информации, которые необходимо обязательно отразить в бизнес-плане, а также ту информацию, которую целесообразно будет поместить в приложение.

#### Титульный лист.

Оформление титульного листа бизнес-плана имеет важное значение, поскольку он должен содержать наиболее важную информацию, касающуюся сущности предлагаемого инвестиционного проекта, заявителя проекта, контактную информацию, сроки реализации проекта и другие данные. Необходимо правильно оформить титульный лист, для того, чтобы было однозначно понятно назначение бизнес-плана для потенциального инвестора (партнера) без необходимости поиска нужной информации в тексте самого документа.

Существуют различные стандарты оформления титульного листа бизнес-плана. Однако важно помнить одно – **титульный лист должен представлять основную информацию по проекту, и в то же время, не должен быть перегружен ею.**

Приведем несколько примеров оформления титульного листа бизнес-плана, согласно существующим методикам.

**Пример 1.** В «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ» предлагается следующее содержание титульного листа:

1. Утверждение директора, дата, печать (в правом верхнем углу);
2. Краткое и полное название проекта;

3. Название и адрес предприятия;
4. Ф.И.О., телефоны и адреса основных руководителей с указанием доли в уставном капитале
5. Ф.И.О. руководителя предприятия – претендента
6. Суть проекта (3-5 строк)
7. Форма участия государства в финансовом обеспечении проекта
8. Финансирование проекта (в процентах): собственные средства, заемные средства, средства государственной поддержки
9. Характер строительства
10. Сметная стоимость проекта
11. Сроки строительства
12. Сроки окупаемости проекта
13. Кем и когда разработана и утверждена проектно-сметная документация
14. Наличие заключений государственной вневедомственной и экологической экспертизы (организация и дата утверждения)
15. Заявление о коммерческой тайне

Это достаточно подробный титульный лист. Значительный объем информации, которая размещается на нем, определяется тем, что конкурсной комиссии при размещении централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ приходится рассматривать большое количество бизнес-планов, в виду чего проводится их поэтапная экспертиза. На первом этапе экспертизы к рассмотрению принимаются только наиболее привлекательные проекты на основании информации, представленной на титульном листе. Поэтому правильное оформление титульного листа в этом случае имеет особо важное значение. Здесь необходимо выдержать предлагаемый стандарт оформления.

**Пример 2.** На основании анализа различных методик и требований к оформлению бизнес-планов в учебном пособии (*Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – С. 83-84*) обосновывается следующее содержание титульного листа инвестиционного бизнес-плана:

1. Название инвестиционного проекта;
2. Название и адрес предприятия, его юридический статус;
3. Директор: Ф.И.О., контактная информация;
4. Имена и адреса учредителей;
5. Наиболее крупные достижения компании за последние один-два года и их развитие в инвестиционном проекте, суть проекта;
6. Стоимость проекта и предлагаемые источники финансирования.
7. Заявление о коммерческой тайне.

Данная структура титульного листа носит более обобщенный характер, но в то же время и позволяет представить суть предлагаемого инвестиционного проекта, его соответствие стратегии предприятия-заявителя. Вместе с тем, здесь упускается информация, связанная со сроками реализации проекта, авторами (аналитиками), которыми рассчитан проект, информация о периоде, на который актуальны представленные расчеты.

**Пример 3.** Существуют методики, согласно которым информация, представленная на титульном листе, является еще более краткой. В качестве такого примера можно привести содержание титульного листа, описанного в пособии (*Уткин Э.А. Бизнес-план компании. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 2000. – С. 13-14*), и включающего следующие разделы:

1. Краткое название бизнес-плана;
2. Дата расчета бизнес-плана;
3. Кто разработал документ;
4. Точное название и адрес компании, Ф.И.О. директора, контактная информация;
5. Для кого подготовлен бизнес-план (потенциальный инвестор, партнер);
6. Заявление о коммерческой тайне.

Такую структуру следует рассматривать как универсальную. Кроме того, она может быть использована при поиске потенциального инвестора (т.е. когда инвестор (партнер) еще не определен, а, соответственно, и отсутствуют специфические требования с его стороны по оформлению титульного листа).

**Пример 4.** В качестве итогового документа, создаваемого с использованием специализированного программного средства «Бизнес план PL» компании ОФЕРП «РОФЕР», рассматривается бизнес-план, включающий следующую структуру титульного листа:

1. Полное наименование предприятия и его организационно-правовая форма;
2. Наименование бизнес-плана и цели его разработки;
3. Для представления кому разработан бизнес-план;
4. Адрес предприятия и контактная информация;
5. Директор, контактная информация;
6. Разработчик бизнес-плана, контактная информация;
7. Ссылка на конфиденциальность;
8. Дата и место разработки бизнес-плана.

Данная структура дает достаточно краткую, но вместе с тем и исчерпывающую начальную информацию для того лица (компании), для которой предназначен бизнес-план. Кроме того, титульный лист, поскольку он является «лицом» бизнес-плана, может включать также и графический материал.

**Пример 5.** В качестве модификации предыдущего примера структуры титульного листа бизнес-плана следует охарактеризовать следующую структуру (рис.18).

В рамках представленного на рис. образца заполнения титульного листа бизнес-плана каждый элемент имеет важное значение. Например, самый верхний элемент – номер экземпляра имеет важное психологическое значение, поскольку лицо, которое будет анализировать бизнес-план видит, что в компании-заявителе существует строгий порядок учета как внутренней, так и внешней документации.

Слово «конфиденциально» ориентирует потенциального инвестора или партнера, у которого на рассмотрении находится бизнес-план, что он имеет дело с коммерческой тайной, с объектом интеллектуальной собственности компании-заявителя, и рассмотрение данного документа предполагает подписание меморандума о конфиденциальности. Остальные элементы также имеют исключительно важное значение.

Например, на титульном листе желательно указать период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, до начала проекта. На основании этой информации инвестор получает возможность спланировать свои действия в отношении данного проекта (то есть это один из элементов, который позволяет эффективно использовать методы проектного менеджмента).

При составлении титульного листа следует помнить, что информации, представленной на нем складывается первоначальное впечатление об инвестиционном проекте и о компании-заявителе.

### **Формирование резюме бизнес-плана.**

**Резюме в бизнес-плане является одним из наиболее важных разделов**, с которым в первую очередь знакомится потенциальный инвестор. К резюме предъявляются **следующие требования**:

1. краткость (не более 1 страницы);
2. информативность;
3. акцентирование внимания на уникальность проекта;
4. сжатое описание сути проекта;
5. приведение показателей, характеризующих эффективность предлагаемого проекта для потенциального инвестора.

Экз. № \_\_\_\_\_

**КОНФИДЕНЦИАЛЬНО**

УТВЕРЖДАЮ

Должность: \_\_\_\_\_

Ф.И.О.: \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ г.

(печать)

## БИЗНЕС-ПЛАН

**Краткое название проекта:** \_\_\_\_\_

**Полное название проекта:** \_\_\_\_\_

**Разработчики проекта:** \_\_\_\_\_

тел.: \_\_\_\_\_; факс: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**Руководитель проекта:** \_\_\_\_\_

тел.: \_\_\_\_\_; факс: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**Дата начала реализации:** \_\_\_\_\_

**Продолжительность  
(период расчета):** \_\_\_\_\_

**Период времени от даты, на  
которую актуальны исходные  
данные до начала проекта:** \_\_\_\_\_

**Дата расчета проекта:** \_\_\_\_\_

Рис.18 Титульный лист бизнес-плана

Структура резюме.

Раздел	Содержание
Суть проекта	Сжатое описание сути проекта, его целей, задач, актуальности его реализации
География проекта	Страна, регион, населенный пункт, микрорайон в данном населенном пункте, где будет реализовываться проект
Описание продукции	Краткое описание планируемой к производству продукции (товаров, услуг), их уникальность, рыночный потенциал и перспективы расширения производства продукции
Описание заявителя (компании)	Миссия, стратегия и цели в бизнесе, факторы конкурентоспособности компании, ее конкретная рыночная ниша, доля рынка, перспективы развития компании, уровень компетентности персонала, наличие специфических ресурсов
Описание предлагаемого проекта	Общий объем инвестиций, источники инвестиционных ресурсов, основные этапы реализации проекта, объекты инвестирования, условия предоставления кредита (лизинга) и сроки его погашения
Прогнозируемые показатели эффективности проекта	Отражение основных интегральных показателей коммерческой эффективности проекта: <ul style="list-style-type: none"> <li>– чистый дисконтированный доход (NPV);</li> <li>– внутренняя норма рентабельности (IRR);</li> <li>– индекс прибыльности (PI);</li> <li>– период окупаемости (PB) и дисконтированный период окупаемости (DPB)</li> </ul>

## 3.2. Поиск инвестора и презентация бизнес-плана.

### Поиск инвестора и презентация бизнес-плана

Основные правила эффективной презентации можно выразить следующим образом:

1. Предложение только высококачественного продукта.
2. Тщательная подготовка к презентации.
3. Получение максимума информации о потенциальном партнере (инвесторе) в целях:
  - построения диалога на языке клиента;
  - рассмотрения ситуации с его точки зрения;
  - определения слабостей и интересов клиента.
4. Выделение выгод предлагаемого проекта для партнера (инвестора).
5. Благоприятный внешний вид.
6. Вера в собственные силы и успех.
7. Доброжелательное отношение к вопросам, замечаниям и репликам.

**Бизнес-предложение** представляет собой «выжимку» из бизнес-плана, отражающее его самые главные моменты. Подготовка бизнес-предложения является одним из ответственных этапов работы с инвестором, в связи с этим основные правила подготовки эффективного бизнес-предложения следующие:

1. Потенциальный инвестор (партнер) должен услышать суть и выгоды проекта *в первые 30 секунд презентации*.
2. Акцент на коммерческой ценности проекта.
3. Раздаточный материал (бизнес-предложение) – объем 2-3 страницы.
4. Четкая и понятная структура.
5. **Основные разделы** бизнес-предложения:
  - Кто мы, чем занимаемся, какой у нас опыт, достижения?
  - Сущность проекта, и на какой стадии разработки он находится?
  - Преимущества нашего предложения (продукта)?

- Выгоды для партнера (инвестора) по сотрудничеству с нами?
  - Сколько необходимо ресурсов на реализацию проекта?
  - Инвестиционный план и показатели эффективности проекта?
6. Использование **простого и понятного языка** (меньше специальных терминов, минимум технических подробностей, меньше прилагательных, меньше аббревиатур и сокращений).
  7. **Использование способов выделения текста** и главных фраз (выделение шрифтом и подчеркивание, использование списков, таблиц, пробелы между абзацами, проверка орфографии, высокое качество печати, умеренный размер шрифта).

Основные шаги по подготовке презентации:

1. Детально проработать тему презентации.
2. Определить цели и задачи (что мы хотим получить в результате ее).
3. Изучить аудиторию (ее слабые и сильные стороны).
4. Продумать стратегию основной части презентации.
5. Подготовить вступление и заключение.
6. Продумать язык презентации.
7. Разработать наглядные материалы.
8. Организовать пространство (формализованное или неформальное пространство, наличие преград между вами и аудиторией).
9. Подумать о внешнем виде.
10. Прорепетировать презентацию.

Структуру презентации можно представить следующим образом:

1. **Тема**
2. **Цели и задачи**
3. **Вступление** (цель – заинтересовать аудиторию)
4. **Основная часть** (цель – информировать, убедить, мотивировать, показать выгоду для аудитории, привести доказательства (цифры, факты), сделать выводы)
5. **Заключение** (цель – побудить к действиям, подведение итогов и представление результата аудитории, выражение благодарности, ответы на вопросы аудитории)

Достаточно важно привлечь внимание аудитории. Для этих целей используются:

- Риторический вопрос
- Интересный факт или цифра
- Цитата кого-либо из известных авторов
- Проведение параллели с другой страной, регионом, отраслью и т.д.
- Парадоксальное утверждение
- Провокационное заявление
- Юмор
- Афоризм
- Апелляция к интересам аудитории
- Использование демонстрационных средств.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Список литературы, законодательных и нормативно-правовых актов по курсу «Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов»

#### Законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации и Республики Карелия, регламентирующие инвестиционную деятельность

- 1 Федеральный закон РФ о концессионных соглашениях N 115-ФЗ от 21 июля 2005 года.
- 2 Положение об Инвестиционном фонде Российской Федерации N 694 от 23 ноября 2005 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>
- 3 Закон Республики Карелия от 14.04.98 №289-зрк «Об инвестиционной деятельности в Республике Карелия» (с изменениями на 05.07.2002).
- 4 Закон Республики Карелия «О государственной поддержке инвестиционной деятельности в Республике Карелия» от 26.06.04 №787 – ЗРК.
- 5 Концепция развития фондового рынка в Республике Карелия на период до 2008 года. Одобрена распоряжением Правительства РК от 31.12.2004 г. №555р-П.
- 6 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во эконом. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук.авт.кол.: В.В. Косов [и др.]. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 421 с.
- 7 Приложение 1 к Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ, утв. Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997 №1470

#### Стратегические и программные документы социально-экономического развития Республики Карелия

- 1 Концепция социально-экономического развития Республики Карелия на период до 2012 года «Возрождение Карелии» (с учетом изменений и дополнений). Утверждена постановлением Законодательного Собрания Республики Карелия от 4 июля 2006 года № 2520-III ЗС. Петрозаводск, 2006 г.
- 2 Стратегия социально-экономического развития Республики Карелия до 2020 г. Институт экономики Карельского научного центра РАН, Петрозаводск, 2006 г.
- 3 Программа экономического и социального развития Республики Карелия на 2006-2010 годы / М-во эконом. развития РК с участием органов власти Респ. Карелия; под рук. А.В. Грищенко; под ред. С.Н. Мануйлова, Т.А. Монаковой. – Петрозаводск: «Скандинавия», 2006. – 284 с.

#### Монографии и учебники

##### Основная литература:

- 1 Бочаров В.В. Инвестиции. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
- 2 Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы: Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 2000
- 3 Доклад о мировом развитии 2005 г. Как сделать инвестиционный климат привлекательным для всех / Пер. с англ. – М.: Издательство «Весь мир». – 288 с.
- 4 Инновации и инвестиции в регионе / Под ред. М.А. Гусакова. – СПб.: ИРЭ РАН, 2004. – 182 с.
- 5 Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Уч. пособие. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-Пресса», 1998
- 6 Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений: Учебное пособие. – М.: ГУ ВШЭ, 2000
- 7 Непомнящий Е.Г. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.Г. Непомнящий. – Режим доступа: <http://www.ihtik.lib.ru>.

- 8 Основы предпринимательской деятельности: Учеб. пособие для учащихся общеобразоват. школ и учреждений сред. проф. образования / Жильцов Е.Н., Иващенко Н.П., Казаков В.Н. и др.; Под ред. А.Г. Новицкого, В.В. Скрыбина. - М.: Про-Пресс, 2000
- 9 Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования: Учеб. пособие для вузов по экон. специальностям и направлениям / А.А. Сергеев; Гл. ред. изд-ва Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999
- 10 Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. Изд. 3-е. - М.: ИНФРА-М, 1999
- 11 Уткин Э.А. Бизнес-план компании. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 2000
- 12 Уткин Э.А. Бизнес-планирование: Курс лекций / Э.А. Уткин, Б.А. Котляр, Б.М. Рапопорт; Ассоц. авт. и изд. «Тандем». - М.: ЭКМОС, 2001
- 13 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - 3-е изд. - М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 1999
- 14 Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие для экон. Специальностей / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузалиева и др.; Под ред. В.М. Попова Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. - М.: Финансы и статистика, 2000

*Дополнительная литература:*

- 1 Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989
- 3 Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Изд-во «Питер», 1999
- 4 Ван Маурик, Дж. Эффективный стратег: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002
- 5 Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб. пособие / Е.В. Новоселов, В.И. Романчин, А.С. Тарапанов, Г.А. Харламов; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2001
- 6 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд, перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1999
- 7 Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. - М.: МНИИПУ, 1998
- 8 Гончаров В.В. Ключевые элементы управления и их практическое значение. - М.: МНИИПУ, 1998
- 9 Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. - М.: МНИИПУ, 1998
- 10 Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами. - М.: МНИИПУ, 1998
- 11 Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Уч. пособие для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2003
- 12 Кньш М.И., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. - Санкт-Петербург: Любавич, 1996
- 13 Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002
- 14 Прогнозирование и планирование экономики / Под ред. В.И. Борисевича, Г.Е. Кандауровой. - Минск: ИП «Экоперспектива», 2000
- 15 Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2003
- 16 Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учеб. пособие для курсов по подгот. и переподгот. бухгалтеров и аудиторов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - М.: Юнити-Дана, 2002
- 17 Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: Учеб. пособие для вузов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, В.В. Филиппов, Г.В. Медведев; Под общ. ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. - М.: КноРус, 2001
- 18 Стратегический и оперативный маркетинг: Учебное пособие. / А.А. Лаптев, И.П. Конев, Л.П. Силантьева / Под научной ред. А.А. Лаптева. - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999

## Краткий словарь терминов

### А

**Активы** – совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию. В широком смысле – это любые ценности, обладающие денежной стоимостью, оцениваемые в деньгах.

**Амортизация** - процесс постепенного переноса стоимости средств производства на производимый продукт.

### Б

**Баланс бухгалтерский** – документ бухгалтерского учета, показывающий размещение средств организации и источники их образования.

**Бизнес-план** – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

**Бренд** – образ марки товара, услуги или компании, выделенный потребителем среди конкурирующих марок.

**Брендинг** – деятельность по созданию долгосрочного предпочтения товара, основанная на совместном воздействии на потребителя упаковки, товарного знака, рекламных обращений, материалов стимулирования, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ.

### В

**Валовая продукция** – статистический показатель, характеризующий объем продукции, произведенный в тех или иных сферах и отраслях экономики, объединениях и на предприятиях в стоимостном (денежном) выражении; рассчитывается в сопоставимых и текущих ценах.

**Валовой доход** – показатель, обобщающий конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия. В денежном выражении валовой доход – суммарный годовой доход предприятия, фирмы, полученный в результате производства и продажи продукции, товаров, услуг. В валовом доходе воплощена новая (добавленная) стоимость, созданная трудом работников и предпринимателей.

**Вертикальная интеграция** – объединение в один хозяйственный механизм предприятий по переработке сырья, специализированных предприятий и торговых центров на основе контрактов в зависимости от специализации фирмы-интегратора.

### Г

**График Гантта** – наиболее распространенный метод наглядного изображения состояния и хода производства в процессе оперативно-производственного планирования. По вертикали данный график показывает перечень всех подлежащих исполнению работ, а также их исполнителей, а по горизонтали – отрезки времени, отведенные для выполнения каждой работы.

### Д

**Депозит** – вклад в банки и сберегательные кассы.

**Диверсификация** – 1. Распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него. 2. Расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимого предприятием, фирмой, освоение новых видов производства с целью повышения его эффективности, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

**Дисконтирование** – метод, который применяется при оценке и отборе программ по капиталовложениям: разновременные инвестиции, денежные поступления приводятся к фиксированному периоду времени при помощи ставки дисконтирования и определения коэффициента окупаемости инвестиций.

**Добавленная стоимость** -

## Ж

**Жизненный цикл товара** – период со времени внедрения товара на рынок до снятия с производства.

## З

**Знак обслуживания** – это знак, зарегистрированный в определенном порядке, с помощью которого предприятие обозначает оказываемые им услуги для индивидуализации своей деятельности (фирменные пакеты, бланки, этикетки и т.д.)

**Знак товарный** – это имя, знак, символ или сочетание их, используемые для того, чтобы потребитель мог отличить товар одного производителя от товара другого на стадии, предшествующей непосредственно покупке.

## И

**Издержки** - это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием (фирмой) своей производственной и реализационной деятельности.

*Постоянные издержки* – издержки, размер которых не зависит от объемов производства.

*Переменные издержки* – издержки, размер которых изменяется пропорционально объемам производства продукции.

*Бухгалтерские издержки* - стоимость израсходованных ресурсов, измеренная в фактических ценах их приобретения, бухгалтерские издержки включают только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы (сырье, материалы, амортизация, труд и т.д.).

*Экономические издержки* - включают явные (бухгалтерские) и неявные издержки.

*Неявные издержки* - это стоимость услуг факторов производства, которые используются в процессе производства и являются собственностью фирмы, т.е. не являются покупными.

**Инвестиции** – комплекс расходов в виде долгосрочных вложений государственного или частного капитала в любые отрасли международной экономики, реализуемых с целью получения крупных доходов.

**Инвестиционный климат** – комплекс социально-экономических, финансовых и политических факторов, которые определяют величину инвестиционного риска и уровень привлекательности инвестиционного рынка.

**Инвестиционный проект** – обоснование экономической целесообразности, объемов и сроков проведения капитальных вложений, включая необходимую документацию, разрабатываемую в соответствии с принятыми стандартами, а также описание практических действий по реализации инвестиций (бизнес - план).

## К

**Капитализация** – превращение прибавочной стоимости в капитал, т.е. использование ее на расширение производства.

**Консалтинг** – деятельность, осуществляемая специальными компаниями, направленная на консультирование продавцов, покупателей, продуцентов по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности предприятий, учреждений, организаций.

**Коммуникационная политика** -

**Конъюнктура рынка** – основная характеристика состояния рынка, сложившейся на нем ситуации, отражающая соотношение спроса и предложения, уровень цен, объемы продаж, рыночную активность продавцов и покупателей.

**Кооперирование** – установление длительных производственных связей между предприятиями, специализирующимися на производстве отдельных частей единого изделия и входящими в состав целостного производственного комплекса.

## Л

**Лизинг банковский** – предоставление предприятию машин и оборудования банком в аренду. Лизинговым соглашением предполагается сочетание договоров купли-продажи, который заключается между продавцом и лизинговой компанией, и договора аренды, который заключается между нанимателем и лизинговой компанией (банком).

**Ликвидные активы** – средства, которые могут быть непосредственно использованы для погашения долговых обязательств и которые можно легко реализовать, превратить в деньги.

## М

**Маркетинг** – (от англ. market - рынок) – комплексная система организации производственной и коммерческой деятельности компании, фирмы, а также ее деятельности по сбыту производимых товаров, созданию и выпуску продукции, отличающейся оптимальными параметрами качества и цены.

**Маркетинговые исследования** – сбор, обработка и анализ информации, касающейся различных аспектов маркетинговой деятельности.

**Мультипликатор инвестиционный** – воздействие капиталовложений на суммарный доход (небольшие инвестиции через эффект мультипликатора могут оказать воздействие на всю экономику, т.к. последовательно затрагивают различные отрасли).

## Н

**Нормальная прибыль** – 1. Прибыль на вложенный капитал, которую можно было бы получить в том случае, когда этот капитал был бы использован обычным способом, т.е. предоставлен в виде ссуды, аренды; 2. издержки предпринимателя, которые не учитываются в его затратах, не находят отражения в предпринимательских издержках в соответствии с бухгалтерской документацией, условно включаются в бухгалтерскую прибыль.

**Нормативный срок службы основных средств** – временной период, в течении которого основные средства (здания, сооружения, оборудование) должны оставаться работоспособными, а их стоимость должны полностью возместить амортизационные отчисления.

**Норма окупаемости инвестиций за год предельная** – коэффициент дисконтирования, который при данной величине наличных притоков равняется текущей величине их оттоков. Иными словами, это коэффициент, при котором текущая величина денежных поступлений по экономическому проекту равна текущей сумме инвестиций, а величина чистой текущей стоимости является нулевой.

## О

**Оборотные средства** – совокупность оборотных фондов, которые выражаются в форме денег. К числу оборотных средств относят запасы производства, незавершенное производство, готовую продукцию, наличные деньги и средства в расчетах.

**Основные средства** – совокупность основных фондов в денежном выражении, участвующих в процессе производства длительное время и переносящих свою стоимость на готовый продукт постепенно по мере износа (здания, сооружения, машины, оборудование и т.д.)

## П

**Переоценка основных средств** – изменение в учете стоимости основных средств.

**Предпринимательство** – это особый вид человеческого капитала, представленного деятельностью по координации и комбинированию всех других факторов производства в целях создания новых видов товаров и услуг.

**Преимущества конкурентные** – преимущества, которые возникают в результате соперничества при проектировании, производстве, реализации и эксплуатации продукции.

## Р

**Расходы косвенные** – издержки, связанные с производством нескольких видов продукции, которые нельзя отнести на каждую отдельную единицу продукции.

**Расходы накладные** – расходы, являющиеся дополнительными к основным издержкам, которые не связаны непосредственно с производством отдельной продукции или услуг.

**Реинвестирование** – использование полученной как результат производственной деятельности прибыли в качестве инвестиций в производство.

**Рентабельность инвестиций** – отношение полученной в результате реализации проекта прибыли к инвестиционным затратам.

## С

**Сальдо** – разность между денежными поступлениями и расходами фирмы, предприятия за определенный промежуток времени.

**Сегментация рынка** – разделение рынка на отдельные части (сегменты) по признаку вида продаваемого товара, территориального расположения, типа наиболее распространенных на данной части рынка покупателей, по социальным признакам.

**Срок окупаемости проекта** – временной лаг со дня начала финансирования проекта до дня, когда разность между полученной суммой чистой прибыли вместе с амортизационными отчислениями и объемом капитальных вложений приобретает положительное значение.

**Ставка рефинансирования** – ставка процента, под который осуществляется кредитование коммерческих банков центральным банком страны.

## Т

**Точка безубыточности** – уровень объема производства, деловой активности продаж, при которых совокупные затраты равны общей выручке с продаж; начиная с этой точки, компания получает прибыль, а маржинальный доход совпадает с постоянными затратами.

## У

**Учет бухгалтерский** – это систематизированный сбор, регистрация методом двойной записи, обработка, обобщение необходимой информации о хозяйственной деятельности предприятия в денежном выражении.

## Ф

**Факторинг** (от англ. factoring om factor – агент, посредник) – вид финансовых услуг, которые оказывают мелким и средним фирмам (клиентам) коммерческие банки, либо их дочерние фактор-фирмы. Суть услуг состоит в том, что фактор-фирма получает у клиента право на востребование долгов и частично оплачивает своим клиентам требования к их должникам, т.е. возвращает долги размером от 70 до 90% долга до срока их оплаты должником. Оставшаяся часть долга с вычетом процентов возвращается клиентам после того, как должник погасит весь долг. Следовательно, клиент фактор-фирмы получает возможность скорее вернуть долги, фактор-фирме он выплачивает за это определенный процент.

**Фирма инвестиционная** – это кредитно-финансовый институт, аккумулирующий денежные средства от частных инвесторов посредством эмиссии своих собственных ценных бумаг (обязательств) и помещающий эти ценные бумаги в акции и облигации предприятий, находящихся за рубежом и в своей стране.

**Фонд паевой инвестиционный** – имущественный комплекс без создания юридического лица. Доверительное управление его имуществом осуществляет управляющая компания, которая имеет целью прирост имущества Паевого инвестиционного фонда. Инвесторами Паевого инвестиционного имущества могут быть физические или юридические лица и не могут государственные органы и органы местного самоуправления.

**Франчайзинг** – это смешанная форма мелкого и крупного предпринимательства, при которой заключается договор между крупными корпорациями (франчайзерами), и мелкими фирмами (франчайзи) на право, привилегию действовать от имени франчайзера.

## Х

**Холдинг** – большая корпорация (юридическое лицо, как правило, закрытого типа), являющаяся головным предприятием и осуществляющая управление и (или) контроль за деятельностью других входящих в холдинг предприятий, целью холдинговой компании является максимизация прибыли всех входящих в нее предприятий.

## Ц

**Ценные бумаги инвестиционные** – вид ценных бумаг, которые удостоверяют наличие у предъявителя или владельца интереса в имуществе или предприятии (например, пай). Такие ценные бумаги рассматриваются как средство инвестирования в обращении на рынке ценных бумаг или на фондовых биржах. Основным признаком отнесения ценной бумаги к инвестиционной считается характер выполняемой ею функции.

## Ч

**Чувствительности анализ** – исследование на чувствительность рыночной конъюнктуры, объема операций к степени риска и инвестиционной прибыльности.

## Э

**Эффект от масштаба** – изменение размера фирмы, обусловленное изменением объема выпускаемой продукции. Положительным эффектом от расширения масштаба производства является весомое уменьшение средних производственных издержек фирмы по степени роста выпуска продукции. Отрицательный эффект от масштаба производства образуется, когда долговременные средние издержки растут быстрее объема выпуска продукции.

## Ю

**Юридическое лицо** - (в гражданском праве), предприятие, организация, являющиеся по закону субъектами (носителями) гражданских прав и обязанностей. В российском праве лицом юридическим признаётся организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество.