

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ  
ВОСТОЧНО-СИБИРСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Халтаева С.Р., Яковлева И.А.*

## **БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ**

Улан-Удэ  
Издательство ВСГТУ 2005

ББК 65.23 я 73  
УДК 338.26 (075.8)  
Х 175

Рецензенты: **Шаралдаева И.А.**, директор ИЭП ВСГТУ,  
д. э. н., профессор;  
**Колесов В.Г.**, старший экономист управления  
кредитования АК СБ РФ (ОАО) Бурятское  
отделение №8601, к.э.н.

**Халтаева С.Р., Яковлева И.А.**  
Х 175. Бизнес-планирование: Учебное пособие. –  
Улан-Удэ, 2005. - 170 с. ISBN

В пособии изложены основы теории, методологии, практики бизнес-планирования и использования программных средств разработки бизнес-планов. В общедоступной форме рассмотрена проблема постановки современной концепции бизнес-планирования. Также освещены вопросы анализа осуществимости бизнес-проекта, проблемы типичных ошибок и недостатков бизнес-планирования. Подробно рассмотрена методология применения ситуационного анализа бизнеса. Дана примерная структура бизнес-плана, рассмотрены его основные разделы и приложения. Описаны особенности составления бизнес-планов инновационного проекта, финансового оздоровления, а также особенности использования бизнес-плана в деятельности региональных органов управления.

Пособие предназначено для студентов экономических специальностей.

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Восточно-Сибирского государственного технологического университета

ББК 65.23 я 73

© Халтаева С.Р., Яковлева И.А., 2005 г.

ISBN

© ВСГТУ 2005 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5	5.4. Отрасль и создаваемая фирма.....	7
1. Современная концепция делового ланирования.....	6	5.5. Описание вида деятельности.....	76
1.1. Понятие проекта и дисциплина «Деловое планирование» .....	6	5.6. Продукт или вид услуг.....	77
1.2. Функции по осуществлению бизнес – планирования и его участники .....	8	5.7. Анализ рынка.....	78
1.3. Планирование и управление проектами в России .....	11	5.8. Конкуренция и конкурентное преимущество.....	79
2. Цикл делового проекта.....	17	5.9. Организация и практика внешнеэкономических связей.....	82
2.1. Анализ на осуществимость делового проекта.....	17	5.10. Стратегия маркетинга.....	84
2.2. Место бизнес – проекта в жизненном цикле компании .....	19	5.11. Прогнозирование продаж.....	87
2.3. Типичные ошибки и недостатки при осуществлении бизнес – планирования.....	21	5.12. Переменная составляющая затрат на продажи.....	89
3. Введение в бизнес-план.....	23	5.13. План производства.....	91
3.1. Место бизнес-плана в бизнес–проекте.....	23	5.14. Управление и персонал.....	95
3.2.Требования к бизнес-плану и его макет.....	28	5.15. Планируемая прибыль.....	97
3.3.Методические подходы к бизнесу и его планирование в разных странах.....	30	5.16. Оценка риска.....	101
4. Методы ситуационного анализа бизнеса .....	35	5.17. Финансовый план.....	105
4.1. Классификация методов анализа деловых ситуаций.....	35	5.18. Стратегия финансирования.....	119
4.2. Анализ ситуации путем личного наблюдения.....	37	5.19. Деловое расписание.....	121
4.3. Анализ на основе имеющегося опыта и аналогов.....	44	5.20. Приложения к бизнес-плану.....	123
4.4. Анализ деловой ситуации на основании информации, полученной анкетированием.....	51	6. Особенности составления бизнес-планов.....	125
4.5. Анализ деловой ситуации с использованием внешнего аудита и консалтинга .....	57	6.1. Особенности бизнес-плана инновационного проекта .....	125
5. Содержание бизнес – плана.....	71	6.2. Особенности проработки финансовых вопросов в проектах бизнес- планов предприятий.....	129
5.1. Резюме: краткое содержание бизнес-плана.....	72	6.3. Особенности использования бизнес-плана в деятельности региональных органов управления.....	136
5.2. Местонахождение фирмы.....	73	6.4. Бизнес-план финансового оздоровления.....	151
5.3. Цель бизнеса.....	74	7. Программные средства бизнес – планирования.....	159
		7.1. Пакет прикладных программ COMFAR.....	160
		7.2 Пакет Project Expert .....	162
		7.3. Пакеты программ Альт-Инвест и Альт-Инвест-Прим .....	165
		Библиография.....	169

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе управления предприятием, бизнесом важное место занимает бизнес-планирование. Знание подходов и методов составления бизнес-планов необходимо для менеджеров, маркетологов, специалистов антикризисной команды в процедурах финансового оздоровления, внешнего управления и в целом для планирования мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Важной задачей разработки бизнес-планов является привлечение и обоснование инвестиций, в том числе и зарубежных, необходимых для осуществления проектов технического перевооружения, реконструкции предприятий, производства новой продукции.

Учебное пособие по бизнес-планированию разработано с целью дать студентам основы теории, методологии, практики бизнес-планирования и использования программных средств разработки бизнес-планов. В связи с поставленной целью рассмотрена проблема постановки современной концепции бизнес-планирования, а именно понятие проекта, функции по реализации бизнес-планирования. Также освещены вопросы анализа осуществимости бизнес-проекта, проблемы типичных ошибок и недостатков бизнес-планирования. Определено место бизнес-плана в бизнес-проекте, приводятся методические подходы к бизнес-планированию в разных странах. Подробно рассмотрена методология применения ситуационного анализа бизнеса. Дана примерная структура бизнес-плана, рассмотрены его основные разделы и приложения. Описаны особенности составления бизнес-планов инновационного проекта, финансового оздоровления, а также особенности использования бизнес-плана в деятельности региональных органов управления.

## 1. Современная концепция делового планирования

### 1.1. Понятие проекта и дисциплина «Деловое планирование»

### 1.2. Функции по осуществлению бизнес – планирования и его участники

### 1.3. Планирование и управление проектами в России

#### 1.1. Понятие проекта и дисциплина «Деловое планирование»

В нашу жизнь вошла концепция, новая для России, но давно испытанная в странах с традиционно рыночной экономикой - *управление проектами* (Project Management).

Основу этой концепции составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы (например, предприятия), связанное с затратой средств и времени. А вот процесс этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам в рамках бюджета и временных ограничений, - это *управление проектами*, осуществляемое на основе делового планирования или бизнес-планирования.

Дисциплина «Деловое планирование», ее методы и средства позволяют:

- разработать и обосновать концепцию проекта;
- оценить эффективность проекта с учетом факторов риска и неопределенности;
- выполнить предварительное технико-экономическое обоснование проекта и разработать бизнес-план проекта;
- осуществить системное планирование проекта на всех фазах его жизненного цикла;

- разработать смету и бюджет проекта;
- подобрать исполнителей проекта через процедуру конкурсов (торгов);
- подготовить и заключить контракты на поставку;
- организовать оптимальную процедуру закупок и поставок;
- организовать реализацию проекта, в том числе подобрать так называемую «команду» проекта;
- обеспечить эффективный контроль и регулирование, а также управление изменениями, неизбежными в ходе реализации проекта;
- организовать эффективное завершение проекта;
- организовать системное управление качеством продукции проекта;
- в полной мере учесть так называемый «человеческий фактор», оказывающий нередко решающее воздействие на эффективность проекта в целом.

На основе анализа определений и признаков можно сформулировать более общее определение понятия проекта, которое удовлетворяет основным признакам делового планирования.

**Проект** - это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

В соответствии с ранее данным системным определением проекта одним из центральных понятий, связанных с проектом, является понятие цель проекта.

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

**Цель проекта** – это доказуемый результат и заданные условия реализации общей задачи проекта.

Для выявления и осознания целей, состава и содержания проекта, организации планирования и контроля процессов осуществления проектов необходимо определить и построить **структуру проекта**, под которой понимается совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта, представленных с различной степенью детализации. На основе структуры проекта строятся различные структурные модели проекта и его окружения, используемые в процессе управления проектом на протяжении его жизненного цикла.

## 1.2. Функции по осуществлению бизнес – планирования и его участники

Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта.

Таким образом, постоянными являются функции по реализации проекта на протяжении его жизненного цикла, а состав участников, их роли, распределение ответственности и обязанностей могут меняться. Здесь не существует общепринятых жестких регламентов.

Неизменными можно считать следующие функции по осуществлению проекта.

Проект должен быть осмыслен, продуман и инициирован, т. е. у него должен быть инициатор.

Проект должен обрести главное заинтересованное лицо – организацию, которая является будущим владельцем и пользователем результатами проекта и несет за него ответственность.

Заказчик проекта – это его владелец (собственник), часто в литературе по управлению проектами – клиент.

Осуществление проекта требует привлечения инвестиций, т. е. у него должны быть инвесторы, т. к. средств заказчика обычно недостаточно.

Проект нужно готовить и осуществлять, т. е. у него должны быть соответствующие исполнители.

У проекта должны быть производители, продавцы и потребители, которые, в конечном счете, и должны возместить все расходы по проекту и принести прибыль его участникам.

Каждый проект, кроме того, может затрагивать интересы различных сторон: местных властей, общественных групп, населения и отдельных граждан, которые также считаются участниками проекта.

Очевидно, что для любого проекта принципиальный состав функций остается неизменным. Однако в простейшем случае (например, создание теплицы на дачном участке) все основные функции проекта могут осуществляться одним лицом. В другом случае (например, строительство новой очереди автозавода) мы сталкиваемся с полным набором участников с детальным разделением функций.

На практике же в большинстве случаев встречаются промежуточные структуры участников проекта.

Каково же распределение ролей и как связаны с проектом и между собой участники проекта?

#### ***Основные участники проекта и их функции***

***Инициатор*** – сторона, являющаяся автором идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но, в конечном счете,

деловая инициатива по осуществлению проекта должна исходить от заказчика.

***Заказчик*** – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов. Он определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает его финансирование за счет своих средств или средств инвесторов, заключает контракты с основными исполнителями проекта, несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между участниками проекта.

***Инвестор*** – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов – максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации проекта. В качестве инвесторов обычно привлекают банки, инвестиционные фонды и другие организации. Инвесторы вступают в контрактные отношения с заказчиком, контролируют выполнение контрактов и осуществляют расчеты с другими сторонами по мере выполнения проекта. Инвесторы являются полноправными партнерами проекта и владельцами всего имущества, которое приобретается за счет их инвестиций, пока им не будут выплачены все средства по контракту с заказчиком или кредитному соглашению.

***Руководитель проекта*** – юридическое лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта до достижения определенных в проекте целей и результатов при соблюдении установленных сроков, бюджета и качества.

***Команда проекта*** – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Задача команды проекта – осуществление функций управления

проектом до эффективного достижения его целей. Состав и функции команды зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях этот состав должен обеспечить высокий профессиональный уровень выполнения всех возложенных на нее обязанностей. Основными участниками команды являются:

- руководитель проекта;
- инженер проекта,
- административный руководитель;
- бухгалтер проекта;
- руководитель службы МТО;
- координатор работ по эксплуатации и др.

**Проектировщик** – юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-исследовательские работы в рамках проекта.

**Генеральный подрядчик** – юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком. Несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

**Потребители конечной продукции** – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции или услугам, формирующие спрос на них.

Также участниками проекта являются: поставщики, лицензоры, органы власти, владелец земельного участка и другие участники проекта, как конкуренты, общественные группы и население, различные консалтинговые, инжиниринговые организации и другие юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта.

### 1.3. Планирование и управление проектами в России

Как уже отмечалось, бизнес – планирование или деловое планирование – это планирование изменений. Концентрированным выражением крупномасштабных изменений являются реформы. По глубине охватываемых процессов и их влиянию на окружающий мир проводимые реформы в России – это своеобразный эпицентр изменений в сегодняшнем мире.

По существу, эти реформы взаимосвязанная совокупность разнообразных по масштабам и сложности проектов: социальных, экономических, организационных, технических, в первую очередь инвестиционных, инновационных. Уже сегодня реформы породили новый рынок проектов в России.

Поскольку планирование является нормой любой предпринимательской деятельности, с развитием рынка в России необходимость планирования бизнеса стала очевидной. Уже в 1994 – 1995 гг. применение бизнес – планов стало обязательным. В январе 1995 г. московское правительство, в частности, опубликовало распоряжение, в котором рекомендовало использовать бизнес-план «в целях совершенствования методов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности вложений инвестиций в проектирование и строительство объектов и градостроительных комплексов».

В Республике Бурятия ежегодно проходят республиканские инвестиционные конкурсы бизнес – проектов.

Инвестиционная политика Правительства Республики Бурятия направлена на решение следующих основных задач:

- содействие повышению эффективности и конкурентоспособности реального сектора экономики;

- вовлечение в инвестиционную сферу незадействованного финансового потенциала;
- формирование климата наибольшего благоприятствования;
- содействие созданию полноценных институтов инвестиционного рынка;
- повышение эффективности использования инвестиционных ресурсов.

Для решения этих задач используются такие организационно-экономические рычаги, как:

- установление особых правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов, реализация мер государственной поддержки эффективно работающих предприятий;
- государственная поддержка на конкурсной основе наиболее значимых инвестиционных проектов в виде бюджетных кредитов, компенсационных выплат процентной ставки по кредитам коммерческих банков, государственных гарантий под привлекаемые кредитные ресурсы;
- содействие расширению внутреннего спроса на продукцию местного производства путем введения системы госзаказа, лизинга, развитие инфраструктуры товарных рынков;
- вовлечение промышленных предприятий в процесс реформирования с целью оптимизации производства, технологий и методов управления;
- реализация федеральных и республиканских программ и другие экономические регуляторы.

Основными законодательными актами, регулирующими инвестиционную деятельность в Республике Бурятия, являются:

1. *Закон Республики Бурятия от 06.03.98г. № 669-1 «Об инвестиционной деятельности в Республике Бурятия».*

Законом устанавливаются основные принципы инвестиционной деятельности в республике, формы и способы ее реализации, система государственной поддержки на основе предоставления инвесторам инвестиционных налоговых льгот и кредитов, система государственных гарантий за счет средств республиканского бюджета, государственного имущества, государственного пакета акций в хозяйственных обществах.

2. *Закон Республики Бурятия от 20.06.96г. № 327-1 «О стимулировании привлечения иностранных инвестиций в экономику Республики Бурятия».*

Закон направлен на создание благоприятного инвестиционного климата для иностранных инвесторов. Закон предусматривает налоговые льготы за счет бюджета Республики Бурятия до полной окупаемости вложенных средств, но не более расчетного срока окупаемости, предусмотренного проектной документацией.

Коммерческим организациям с иностранными инвестициями, зарегистрированным в Республике Бурятия, осуществляющим производство продукции, работ и услуг, предоставляются льготы по налогу на прибыль, имущество, в части, зачисляемой в республиканский бюджет, при условии, что:

- оплаченная доля иностранных инвестиций в уставном фонде должна составлять не менее 30%;
- доходы от осуществления собственной производственной деятельности должны превышать 70% общей суммы доходов от реализованной ими продукции (работ, услуг).

3. *Постановление Правительства Республики Бурятия от 03.03.2003 г. № 147 "О государственной*

*поддержке инвестиционной деятельности в Республике Бурятия".*

Постановлением определены основные требования к инвестиционным проектам, реализуемым с использованием государственной поддержки: быстрая и высокая окупаемость инвестиций; производство конкурентной продукции, имеющей спрос на рынке; расширение внутреннего рынка республики; решение социальных задач.

Документ разъясняет порядок осуществления инвестиционного проектирования, утверждает положение о проведении конкурсного отбора инвестиционных проектов, порядок предоставления Правительством Республики Бурятия государственных гарантий для реализации инвестиционных проектов, определяет механизм инвестирования проектов в РБ.

*4. Постановление Правительства Республики Бурятия "О Стратегии перехода Республики Бурятия к экологически устойчивому развитию на 2002-2010 годы" от 27.05.2002г. № 159*

Стратегия направлена на формирование условий для обеспечения перехода Республики Бурятия к устойчивому развитию, сбалансированного решения социальных, экономических и социальных задач, сохранению уникальной экосистемы озера Байкал. В основу Стратегии долгосрочного развития республики заложены принципы саморазвития, самодостаточности экономики республики посредством формирования расширенного воспроизводства и внутрирегиональных источников экономического роста, более полного использования ресурсного потенциала.

*5. Постановление Правительства Республики Бурятия "О порядке предоставления организациям*

*субсидий на развитие производства" от 18 февраля 2003 г. № 62*

Согласно постановлению субсидии на развитие производства предоставляются организациям промышленности, строительства, транспорта, связи, сельского хозяйства и потребительской кооперации в размере до 50 % от прироста, фактически начисленного и уплаченного налога на прибыль и налога на имущество организаций в республиканский бюджет по сравнению с соответствующим периодом прошлого года.

*6. Постановление Правительства Республики Бурятия "О порядке снижения ставки налога на прибыль на 1 процент и освобождения от уплаты налога на имущество организаций, зачисляемых в республиканский бюджет, для организаций, реализующих инвестиционные проекты" от 17 мая 2002 г. № 146.*

Налоговые льготы, предусмотренные настоящим постановлением, предоставляются организациям, реализующим инвестиционные проекты, отвечающие приоритетам социально-экономического развития Республики Бурятия:

- производство новой конкурентоспособной продукции;
- развитие экспортноориентированных и импортозамещающих производств;
- внедрение инноваций;
- внедрение энергосберегающих, безотходных и экологически чистых технологий.

Снижение ставки налога на прибыль и освобождение от уплаты налога на имущество предоставляются организациям до полной окупаемости вложенных средств, но не более расчетного срока окупаемости, предусмотренного проектно-сметной документацией



## 2. Цикл делового проекта

### 2.1. Анализ на осуществимость делового проекта

### 2.2. Место бизнес – проекта в жизненном цикле компании

### 2.3. Типичные ошибки и недостатки при осуществлении бизнес – планирования

#### 2.1. Анализ на осуществимость делового проекта

Развитие делового проекта от первоначальной идеи до ее реализации может быть представлено в форме цикла, включающего три отдельные фазы: предынвестиционную, инвестиционную и оперативную. Каждая из трех фаз может быть подразделена на этапы, охватывающие консультирование, инженерные разработки и промышленную деятельность (рис. 1).

Предынвестиционная фаза (рис. 1) включает несколько этапов: установление факторов, благоприятствующих инвестированию (выявление возможностей инвестирования), анализ альтернатив проекта и предварительный выбор проекта. а также его подготовку (предварительные ТЭО и составление бизнес-плана), оценку плана и решение об инвестировании ( отчет об оценке).

Основным инструментом, используемым для количественного измерения параметров информации – необходимых для превращения идеи проекта в бизнес-план, является исследование следующих благоприятных факторов:

- состояния природных ресурсов, возможностей их обработки, например, леса для деревообрабатывающей промышленности;

<p style="text-align: center;"><b>Предынвестиционная фаза</b></p> <p>Анализ инвестиционных возможностей (Identification) Предварительное ТЭО (Pre-Feasibility Study) Анализ альтернатив объекта и предварительный выбор (Feasibility Study) Бизнес – план Доклад об инвестиционных возможностях (Appraisal Report)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Инвестиционная фаза</b></p> <p>Переговоры и заключение контрактов (Negotiating &amp; Contacting) Проектирование (Engineering Design) Строительство (Construction) Маркетинг (Pre-Production Marketing) Обучение (Training)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Эксплуатационная (оперативная фаза)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Приемка и запуск (Commissioning &amp; Start)</li><li>2. Замена оборудования (Replacement)</li><li>3. Расширение, инновация (Expansion, Innovation)</li></ol>

Рис. 1. Фазы проектного цикла

- будущего спроса на потребительские товары, который имеет перспективу роста как результат роста численности населения или покупательной способности, а также на новые товары, такие, как синтетические волокна, бытовая электротехническая продукция;
- номенклатуры импорта с тем, чтобы определить области его замещения;
- влияния на окружающую среду;

- состояния производящих отраслей, успешно развивающихся в других странах с подобным экономическим уровнем (уровень капитала, трудовых и естественных ресурсов);

- взаимосвязей с другими отраслями внутри страны и за рубежом;

- возможностей диверсификации производства, например создания на нефтехимическом комплексе фармацевтического предприятия;

- расширения существующих производственных мощностей для экономии масштабов производства;

- состояния общего инвестиционного климата;

- промышленной политики;

- возможностей экспорта.

## 2.2. Место бизнес – проекта в жизненном цикле компании

Как уже отмечалось, каждый проект имеет окружение. В качестве ближнего окружения большинства проектов выступает «родительская организация», где данный проект является составной частью жизненного цикла деловой активности организации. Проект может быть тесно связан с выпуском новой продукции или услуг и осуществлением необходимых для этих целей изменений. Таким образом, проект связан еще и с жизненным циклом продукта.

Жизненные циклы имеют четкие границы и взаимосвязи. Их установление очень важно для того, чтобы определить сферу деятельности и компетенции управления проектом и его команды. Это также важно для четкого разграничения и установления взаимосвязей между общим управлением организацией, управлением проектами (изменениями в организации).

На рисунке 2 видно, что наиболее скоротечен жизненный цикл проекта, являющегося частью жизненного цикла продукта, который в свою очередь, входит в жизненный цикл организации.



Рис. 2. Жизненные циклы организации, продукта, проекта

Правильное понимание роли и места делового проекта в жизни организации позволяет эффективно организовать его подготовку и осуществление с привлечением постоянных работников функциональных подразделений организации при тесном взаимодействии с руководством.

### 2.3. Типичные ошибки и недостатки при осуществлении бизнес – планирования

Анализ недостатков при осуществлении бизнес-проектов позволяет выявить типичные ошибки и наглядно продемонстрировать пользу профессионального планирования управления в сфере предпринимательства.

Рассмотрим некоторые типичные ситуации.

1. Недостаточный анализ существующего состояния и обоснование требований к проекту не позволяют вскрыть проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения.

2. Нечетко определены цели проекта. Нужно проверить:  
На каких данных базируются определенные цели?  
К какому горизонту планирования относятся цели?  
Какую пользу принесет достижение цели?  
Какие сроки и затраты следует задать?

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы, а заданные параметры – выполнимы.

3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту.  
Важно выяснить:

Возможны ли альтернативные решения? По каким критериям производятся оценка и выбор альтернатив?

Как определяются и оцениваются риски альтернативы?

Что происходит при нулевой альтернативе: «Ничего не менять?»

4. Ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласованно.

Проекты не должны осуществляться «между делом», они требуют установления персональной

ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные части.

5. Команда проекта недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом (лимитированность расхода трудовых ресурсов).

6. Недооценка риска осуществления проекта. Поэтому важно ответить на вопросы:

- Как выявляется, определяется риск?
- Что можно сделать для его уменьшения?

### 3. Введение в бизнес-план

#### 3.1. Место бизнес-плана в бизнес-проекте

#### 3.2. Требования к бизнес-плану и его макет

#### 3.3. Методические подходы к бизнесу и его планированию в разных странах

#### 3.1. Место бизнес-плана в бизнес-проекте

На данном этапе предынвестиционной фазы проведены все необходимые исследования и научно-технические разработки, предшествующие принятию инвестиционного решения. Выполнен большой объем работ, связанных с разработкой концепции и ее структуризацией, осуществлен предпроектный анализ. Далее возникает необходимость в итоговом, максимально компактном документе, позволяющем предпринимателю не только принять обоснованное решение, но и указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдались ожидания относительно эффективности бизнес-проекта. В этих целях составляется бизнес-план, являющийся главным документом для кредиторов и основным инструментом для предпринимателя. От правильности составления этого документа зависит, получит ли проект одобрение, а также его жизнеспособность. Составление бизнес-плана заставляет вновь вернуться к вопросам: так ли уж хороша идея? на кого рассчитан новый продукт (услуга)? найдет ли этот продукт (услуга) своего покупателя? с кем придется конкурировать?

Для среднесрочных и долгосрочных проектов разработка бизнес-плана является центральной стадией в деловом планировании. Главное содержание этой стадии - разработка основных компонентов бизнес-проекта и

подготовка к его реализации. Основное содержание этого этапа включает следующие моменты:

Развитие концепции и дальнейшая разработка основного содержания бизнес-проекта (ресурсы - ограничения - результат).

Установление деловых контактов и углубление изучения целей, которые преследуют участники.

Структурное планирование (определение рисков и бюджета, составление календарных планов).

Организация и проведение торгов, заключение контрактов с основными исполнителями.

Получение одобрения на продолжение работ.

Для локальных, чаще всего инновационных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, - это начальный этап делового планирования. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в предынвестиционной фазе делового планирования.

Бизнес-план может быть подготовлен менеджером, предпринимателем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Если у менеджера возникла идея освоить изготовление нового продукта, оказать новую услугу или просто новый метод организации и управления производством (любая инновация), он предлагает свою идею для бизнес-плана. Если он собирается реализовать свою концепцию самостоятельно (как самостоятельный предприниматель), он создает свой бизнес-план. Для разработки стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. При его подготовке необходимо, прежде всего, решить, какую цель (или цели) вы преследуете. Необходимо сформулировать эту цель в письменном виде. Цели могут быть различными, например:

- уяснить степень реальности достижения

намеченных результатов в завершённом проекте или техническом решении;

- убедить коллег в реальности достижения определенных качественных или количественных показателей предлагаемой программы или проекта;
- подготовить общественное мнение к проведению акционирования предприятия по оптимальной схеме;
- доказать своим сотрудникам целесообразность перестройки работы и организации существующей или создания новой фирмы;
- привлечь внимание и усилить заинтересованность потенциальных инвесторов и т.д.

Фирмы, работающие в стабильной ситуации и производящие продукты для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек. Однако все эти фирмы постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции (услуг) и формируют их в виде локальных бизнес-планов.

Фирмы, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами по освоению новых видов продукции, по переходу на новые поколения изделий и т.д.

Если фирма, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то она может пойти либо путем привлечения капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска партнеров, которым фирма передаст изготовление определенных узлов, деталей,

выполнение технологических процессов, она также разрабатывает соответствующий бизнес-план. Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньших средств. В этом случае уже на стадии разработки бизнес-плана определяют требования к будущему производству.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и при создании товарищества. С помощью бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая распределяется в виде дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов. В этом случае может иметь место встречный процесс. Либо изменение готового продукта определяет необходимость развития производства у фирм-партнеров, изготавливающих в порядке кооперирования узлы, детали, являющиеся частями технологического процесса. Либо обоснование изменения отдельного элемента готового продукта, обеспечивающее повышение его ресурсов, определяет необходимость соответствующего изменения операции по производству финального (конечного) продукта. В любом случае фирмы - участники одного процесса, как правило, осуществляют общее финансирование.

*Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д.* Помогает бизнес-план крупным предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить дело, купив акции существующей фирмы или организовав новую организационно-производственную структуру.

*Многие инвесторы предпочитают краткое содержание бизнес-плана, что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Такой документ носит название бизнес-предложение.* Оно используется при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнерами, приглашении ключевых сотрудников, подписании контрактов с персоналом фирмы. Бизнес-предложение является не только внутренним документом фирмы, но и используется при установлении контрактов. Это предъявляет определенные требования к его оформлению, форме и структуре.

Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела, степени своего участия в нем.

Объем и степень конкретизации разделов бизнес-плана определяются спецификой и областью деятельности.

Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. Особое внимание следует уделить резюме. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над документом, но помещается он обычно в его начале. Резюме - это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» дела.

Как часто должен составляться бизнес-план? Бизнес-план предприятия составляется, как правило, на несколько лет вперед и пересматривается по мере

необходимости, но не реже одного раза в год. Возможно, первоначальный план придется пересматривать основательно. По мере накопления опыта облегчается не только процесс собственно планирования, но и корректировка плана. Параллельно могут разрабатываться локальные бизнес-планы внутри родительской организации.

### **3.2. Требования к бизнес-плану и его макет**

Важность планирования не следует недооценивать. Критический взгляд на свое предприятие поможет выявить его слабые и сильные стороны, точно определить, что вам потребуется, не упустить чего-либо из вида, оценить открывающиеся перспективы и приступить к выработке плана конкретных действий, направленных на достижение поставленной цели, заранее предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, выявить причины затруднений, а значит, найти пути их устранения.

Если затеваемое вами дело находится на грани банкротства, бизнес-план объяснит, почему дешевле отказаться от сомнительной затеи, чем на собственном опыте учиться тому, чему бизнес-план научил бы вас в течение нескольких часов сосредоточенной работы по его составлению. Тщательно составленный бизнес-план может быть быстро переработан в бизнес-предложение или финансовую заявку, которая удовлетворит кредиторов.

#### ***Общий макет бизнес-плана***

Титульный лист: название фирмы, фамилия, и., о. главы фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы.

Резюме: краткое содержание бизнес-плана.

Местонахождение фирмы.

Цель бизнеса.

Отрасль и создаваемая фирма.  
Описание вида деятельности.  
Продукт или вид услуг.  
Анализ рынка.  
Конкуренция и конкурентное преимущество.  
Организация и практика внешнеэкономических связей.

Стратегия маркетинга.  
Прогнозирование продаж.  
Переменная составляющая затрат на продажи.  
План производства.  
Управление и персонал.  
Планируемая прибыль.  
Оценка риска.  
Финансовый план.  
Стратегия финансирования.  
Деловое расписание.  
Приложения к бизнес-плану

Деловой план должен быть выполнен на высоком полиграфическом уровне. Вместе с тем он должен быть предельно скромным в оформлении. На титульном листе размещают название плана, подтверждение о конфиденциальности содержащейся информации, проставляют номер и напоминание о том, чтобы инвестор вернул переданный ему экземпляр бизнес-плана, если его не заинтересовало это дело. Общий объем документа составляет 50-60 страниц.

При составлении бизнес-плана следует пользоваться статистической информацией, подтверждая ее ссылкой на первоисточник, известных экспертов. Все предложения в бизнес-плане должны быть четко обозначены, необходимости используют фотографии, таблицы и рисунки. Чтобы инвестору - потенциальному партнеру - легко было найти интересующий его раздел,

бизнес-план должен иметь оглавление, а каждый раздел - свой шмуцтитул.

При переводе делового плана на английский язык следует использовать термины и понятия, которыми оперирует западный бизнесмен и финансист.

### **3.3. Методические подходы к бизнесу и его планированию в разных странах**

*Российская специфика.* Многие бизнесмены, проштудировавшие не одну зарубежную книгу по разработке бизнес-планов и смело следовавшие изложенным в них советам и рекомендациям, столкнулись с не указанными в них, да и не известными на Западе трудностями. В отличие от западных стран деловое планирование в России имеет ряд особенностей. Это объясняется тем, что специальная литература, в которой рассматриваются различные методические вопросы разработки бизнес-проектов, бизнес-планов и бизнес-справок, в основном переводная. В ней подробно излагаются вопросы бизнес-планирования применительно к фирмам, работающим по законам развитой рыночной экономики. Отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт разработки вопросов бизнес-планирования, да и рыночные отношения еще весьма далеки от желаемого уровня. Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, зачастую не позволяет им осуществлять прямое использование зарубежных методических разработок при составлении бизнес-планов. Необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

Российское законодательство в настоящее время не закрепляет обязательность разработки бизнес-планов. Он является новым документом для большинства российских

предприятий. Даже в настоящее время широко распространена позиция, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и предполагающая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование. Считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть компенсировано знанием «глубин» отечественного бизнеса и интуицией.

В современных условиях такая позиция не является достаточной для получения или выделения инвестиций под конкретные проекты. Условия рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения предпринимательских проектов для инвестирования. К сожалению, российская специфика инвестиционного климата даже усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда труднопредсказуемых факторов. К ним можно отнести уровни инфляции, различающиеся для оцениваемых в бизнес-плане показателей (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость продукции, заработная плата, основные фонды и т.д.; плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей; недостаточность информационных и статистических данных).

Возникает вопрос о преемственности применяемой ранее системы долгосрочного (стратегического), среднесрочного и текущего планирования, методологии технико-экономических обоснований и техпромфинпланов, с одной стороны, и методологии делового планирования - с другой. Представляется, что такая преемственность не только возможна, но и крайне необходима. Механизм делового планирования, как и прежде, включает теорию, методологию и практику, охватывающие все ранее названные особенности

российского экономического климата. Изменились ориентиры, методы и инструменты в их развитии. Деловое планирование призвано объединить все этапы реализации предпринимательского проекта от идеи до воплощения ее в жизнь. Деловое планирование включает: выбор возможных проектов реализации идей; выявление наиболее реального проекта и оценку его осуществимости на основе технико-экономического обоснования; разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение внедрения бизнес-плана, оценку фактической эффективности внедрения; корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования (постоянное перепланирование).

Поскольку бизнес-план становится главным документом внутрифирменного планирования на действующем предприятии, снова возникает вопрос: в какой мере при его разработке следует использовать накопленный опыт составления техпромфинпланов? В условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен быть: планом изучения рынка и конкурентов, рискованной производственной, хозяйственной и финансовой деятельности и продаж; своеобразной трансформацией годового техпромфинплана; обеспечивать его адаптацию к новым условиям. Такой подход предполагает возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. Было бы ошибочным противопоставление бизнес-плана техпромфинплану как совершенно разных документов. Они отличаются по целям, но полное отрицание взаимосвязи методических вопросов их разработки не отрицает необходимости и преемственности всякого планирования. Иначе игнорируется богатейший опыт работников плановых служб предприятий.



**Американская специфика.** Следует помнить, что при использовании рекомендаций в российских условиях необходимы коррекция и замена отдельных американских реалий российскими. Наиболее реальными представляются следующие моменты.

*Во-первых*, для американца предпринимательская деятельность ассоциируется с такими понятиями, как свобода, независимость, самореализация и, если угодно, честь, что проявляется в отношении к предпринимателям. В США предпринимательство является, прежде всего, образом жизни и только затем способом зарабатывать деньги. Для предпринимателя начало собственного дела означает снижение уровня жизни на первом этапе его деятельности по сравнению с уровнем при продолжении работы в чужой фирме. Как следствие, многие предприниматели предпочитают американский термин «бизнес» русскому понятию «дело».

Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции и рыночных механизмов, что фактически находится у них под контролем. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние этих факторов на его предприятие, и лишь в небольшой степени зависит от личных стремлений и симпатий. Соответственно там используют термин «менеджмент» вместо русского слова «руководство».

В США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. В нашей стране – это, прежде всего, средство удовлетворить любопытство контролирующей инстанции, в США – инструмент для лучшего понимания своего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. При этом основным вопросом, волнующим заокеанского предпринимателя, является живучесть бизнеса.

Она определяется прежде всего соотношением между стоимостью активов и суммарными обязательствами, т.е. балансом, что коренным образом отличается от привычного нам баланса как соотношения между расходами и доходами.

*Второй по важности проблемой* американского предпринимателя является гарантия того, что в кассе всегда будут наличные средства. При этом имеется в виду не разграничение средств на наличные и безналичные деньги, которого в США нет, а различие между тем, что вам заплатили, и тем, что еще вам должны заплатить.

*Третьим вопросом* является возврат капитала. Если деньги вложены в свое дело, то американец не испытывает морального удовлетворения без уверенности, что они приносят больший доход, чем если бы они были помещены в банк, потрачены на акции или направлены в рост каким-либо другим общедоступным способом. Поэтому скрупулезно подсчитывается возврат капиталовложений, причем вернувшимися считаются те средства, которые приходится немедленно реинвестировать в дело.

Доход в абсолютном выражении волнует американского предпринимателя меньше, чем перечисленные выше обстоятельства. Кроме того, многие предприниматели интересуются принадлежащей им долей рынка больше, чем доходами. Соответственно расставляются приоритеты и в бизнес-плане. Американский начинающий предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что ему оказывается всемерная поддержка со стороны государства, это в первую очередь информационное обслуживание и консультации. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью. Кроме того, нужно помнить, что иностранные организации, готовые давать консультации и даже оказывать материальную поддержку, начинают постепенно проникать и в Россию.

#### 4. Методы ситуационного анализа бизнеса

##### 4.1. Классификация методов анализа деловых ситуаций

##### 4.2. Анализ ситуации путем личного наблюдения

##### 4.3. Анализ на основе имеющегося опыта и аналогов

##### 4.4. Анализ деловой ситуации на основании информации, полученной анкетированием

##### 4.5. Анализ деловой ситуации с использованием внешнего аудита и консалтинга

##### 4.1. Классификация методов анализа деловых ситуаций

Сбор фактов представляет собою чрезвычайно важный момент для всякого ситуационного анализа. В деловом планировании этот этап часто является существенной частью всей работы.

*В каждом исследовании сбор фактов для анализа ситуации является делом крайне ответственным, так как каждый дальнейший шаг зависит от достоверности, полноты и точности информации, представляющей собою тот сырой исходный материал, на основании которого путем анализа и синтеза составляются окончательные суждения и выводы, а также принимаются практические решения.*

Методы сбора материала могут быть классифицированы по признаку способа полученной информации на следующие четыре группы. Это информация, полученная путем:

- 1) личных наблюдений и экспериментов;
- 2) изучения библиографии с целью установить, какой

материал по данному вопросу уже опубликован;

3) использования интервью и личного опроса лиц, у которых имеются конфиденциальные сведения по данному вопросу;

4) использования анкет, целью которых является получение по данному вопросу сведений от лиц, с которыми нет возможности контактировать другими способами.

При анализе и предварительном обсуждении плана обследования рекомендуется самым тщательным образом разделять эти методы, но в процессе ситуационного обследования редко приходится ограничиваться каким-либо одним из них. Названные четыре метода как бы составляют части единого целого, и анализ может быть признан полным лишь настолько, насколько им использованы все возможные источники информации.

Рассматриваемые методы анализа ситуаций применимы большей частью к хозяйственной деятельности. *Недостаток времени и средств может, конечно, ограничить объем и характер доступной информации, тем не менее для получения точных и надежных выводов следует считаться со всякими факторами, имеющими отношение к исследуемой проблеме.*

В связи с этим необходимо остановиться на последовательности сбора фактического материала. В приведенной классификации они расположены от простого метода к наиболее сложному. Преимущество такой очередности заключается в ее логической обоснованности. Однако, не следует думать, что это расположение соответствует той последовательности, в какой названные методы должны обязательно применяться в каждом отдельном случае, т.к. рыночная хозяйственная деятельность характеризуется неограниченным многообразием ситуаций.

Аналитик-практик при сборе фактов руководствуется только соображениями удобства далее оперировать ими. Он может избрать метод личного наблюдения или начать с консультации у лица, весьма осведомленного в данной области, или же с изучения опубликованных материалов. Развивая исследование по намеченному плану, он в зависимости от цели исследования попеременно будет пользоваться различными методами сбора материала, пока не исчерпает всех доступных ему источников или не найдет имеющиеся сведения достаточным и для данного анализа ситуации.

#### **4.2. Анализ ситуации путем личного наблюдения и проведения эксперимента**

Выбор наилучшего источника информации до некоторой степени зависит от характера решаемой проблемы. Для большей части вопросов хозяйственной деятельности основные данные заимствуются из опыта других лиц, передаваемого устно или письменно; но все же наиболее существенные сведения могут быть получены из первоисточника путем личного наблюдения и осуществления эксперимента. Впрочем, в некоторых очень важных и широко поставленных исследованиях, как, например, при анализе рынка, требующих материала из различных частей страны, приходится опираться на сведения, доставляемые анкетами и сообщениями с мест.

##### *Как менеджеру развить аналитическую наблюдательность*

Существует ряд правил, облегчающих успешное пользование наблюдением при анализе различных

вопросов хозяйственной деятельности. Основные правила эти таковы:

Ясно формулируйте проблему.

Добейтесь надлежащей установки сознания.

В данный отрезок времени производите наблюдение только над одной ситуацией.

Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи.

Соберите все существенные факты.

Исключите маловажные факты.

Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины.

Фиксируйте результаты наблюдений.

Учитывайте человеческий фактор.

Раскроем содержание каждого правила по возможности более подробно.

1. *Ясно формулируйте проблему.* Прежде всего необходимо выяснить цель обследования и в результате предварительного анализа четко сформулировать проблему в целом, а также в применении к отдельным частям работы. Желательно выделить основные ориентиры анализа ситуации и отметить вопросы, требующие особенного внимания.

2. *Надлежащая установка сознания.* Для обеспечения необходимой точности наблюдения сознание должно быть свободно от всяких предвзятых доводов. Чрезвычайно важно устранить или, по крайней мере, подвергнуть критической проверке имеющиеся предубеждения. Следует этому уделить внимание, приступая к наблюдению; но не менее существенно неотступно контролировать себя в течение всего обследования. Для этого необходимо непрерывно бороться с соблазном преждевременно обобщать фактический материал и высказывать суждения,

основанные на интуиции или в результате поверхностного взгляда на ситуацию.

Аналитик подвержен неизменной опасности делать выводы на основании первых наблюдений. Из-за этого он порой утрачивает непредубежденность суждений и наносит ущерб всей дальнейшей работе.

*Например: неопытному аналитику было поручено собрать сведения о тенденциях размещения аптек на территории города. Первые обследованные им фармацевтические магазины были случайно сосредоточены в районе города, значительную часть населения которого составляли иностранцы. Исследователь на основании первых наблюдений сделал поспешный вывод относительно рынка сбыта аптекарских товаров. Позже, в других районах города, он столкнулся с противоположными фактами, но ему уже трудно было отказаться от сложившегося мнения, и, в конце концов, вывод оказался ложным.*

3. В данное время производите наблюдение только над одним явлением. Выбирайте для начала наблюдения наиболее выгодные для анализа объекты. Вы убедитесь, насколько быстро и успешно продвигается работа. Кроме того, постарайтесь выбрать такой аспект, при котором избранное вами явление или объект анализа находится в наиболее благоприятных условиях для всестороннего наблюдения над ним.

*Например, для хронометража желательно производить наблюдения только над наиболее квалифицированными рабочими и только тогда, когда они работают добросовестно. Рабочему, являющемуся объектом изучения, необходимо объяснить цель и значение измерения трудовых движений и их продолжительности, а наблюдение должно производиться с его ведома и в сотрудничестве с ним самим.*

*Выбор подходящего времени и места наблюдения всегда имеет первостепенное значение. Только при обоснованном выборе можно быть уверенным в том, что главные моменты, требующие особого внимания, будут выявлены и верно обобщены.*

4. *Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи.* Очень часто, не удастся произвести точные наблюдения над фактами лишь потому, что мы не учитываем их взаимосвязи и отношения к проблеме в целом.

Каждый человек в той или иной степени подвержен иллюзиям. К счастью, иллюзия исчезает, как только аналитик прибегает к реальным оценкам и измерениям. Однако, в хозяйственной деятельности многие явления, которые мы наблюдаем, не поддаются физическому измерению. Поэтому для того, чтобы результат исследования был верен, для принятия обоснованного решения эксперту нужно найти правильный подход к анализу ситуации.

*Пример. Известно, что значительная часть возражений против хронометража должна быть отнесена за счет ошибок, допущенных в этой сложной области анализа трудовых процессов. Одному молодому сотруднику отдела нормирования было поручено обстоятельно изучить технику использования секундомера и научиться производить точное измерение длительности элементов трудового процесса. Его направляют в цех производить наблюдения над такими работами, с которыми он не знаком. Естественно, что истинное значение многих операций останется для него совершенно непонятным, а установленные на основании его наблюдений стандарты окажутся весьма сомнительного достоинства. Конечно, если бы этому сотруднику давали задание более опытные специалисты, можно было избежать столь печальных результатов. При неумелом руководстве часто именно на*

*хронометраж, как метод, возлагают ответственность за неверные или необоснованные выводы.*

*5. Соберите все существенные факты.* Наблюдение нельзя признать полным, если оставлен без внимания хотя бы один более или менее значительный факт. Нарушение этого правила обычно бывает одной из распространенных причин неудачи всей аналитической работы. *Необходимо внимательно изучить каждый факт, имеющий отношение к анализу ситуации.* Очень часто целый ряд наблюдений оказывается бесполезным потому, что аналитик заранее не отметил, например, что применяемое оборудование не было предназначено для выполнения некоторых необходимых производственных операций, что качество исходного материала низкое и т.д.

*Например, заведующий экспедицией крупного торгового предприятия хотел установить норму времени для заполнения бланка об отгрузке продукции, чтобы на этом основании установить для служащих премиальное вознаграждение. Он самым, по его мнению, добросовестным образом проделал хронометраж этой работы, но ограничился наблюдением над постоянными элементами операции заполнения бланка, не приняв во внимание случайных ее элементов, как-то: изменение адреса, исправление ошибок в карточках, усталость работника, необходимое время отдыха и т. д. Анализ его наблюдений показал, что стандарт времени для заполнения бланка равен 19 секундам и что при этом стандарте можно заполнить приблизительно 1 400 бланков в день. Однако, учет производительности труда, производившийся периодически в течение долгого времени, показал, что самой умелой работнице не удастся надписать за день больше 750 бланков. Заведующий быстро сообразил, что им допущена в исследовании какая-то ошибка, но вскрыть ее*

*ему удалось лишь после того, как более опытный инженер-нормировщик разъяснил, как следует производить хронометражные наблюдения.*

Только путем глубокого анализа любого процесса можно вскрыть существенные его элементы и в результате их правильного измерения установить обоснованный стандарт времени.

*6. Исключите все маловажные факты.* Как необходимо отмечать каждый существенный факт, также не следует останавливаться на фактах, не имеющих прямого отношения к делу. Ошибки в выборе данных обыкновенно являются следствием недостаточного практического опыта, неспособности концентрировать внимание на явлении или объекте исследования, низкой квалификации аналитика и предубеждений.

*Например, один журналист поставил перед собой задачу изучить влияние автоматизированного производства на психофизическое состояние рабочего. Результаты его изысканий были опубликованы в статье, которая осуждала некоторые процессы современных методов производства. Несмотря на увлекательность изложения, было совершенно очевидно, что предвзятое мнение автора послужило основой всех его выкладок. Одержимый желанием во что бы то ни стало доказать свои предположения автор написал о том, что вовсе не отражало действительность и в сущности вовсе не имело отношения к данной проблеме. В результате собранный журналистом материал, который мог бы быть полезным при объективном анализе социальных вопросов производственной деятельности, оказался, по сути, невостребован.*

*7. Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины.* Великий английский мыслитель Риджер Бэкон говорил: "Тот, кто много спрашивает, многому научится". Развивайте в себе любознательность —

она одно из наиболее ценных качеств исследователя и ведет к открытию новых методов в аналитической работе. Если что-либо делается определенным образом, то это отнюдь не дает основания считать данный способ, безусловно, верным.

Чтобы избежать заблуждений, следуйте полезным советам руководителей относительно общего плана работы, но вместе с тем стремитесь сохранять за собою полную свободу в выполнении конкретных исследований. Тот, кто хочет стать настоящим проект-менеджером, должен быть в состоянии без посторонней помощи выполнять аналитическую работу.

Любое общепринятое положение должно вызывать у вас деловой подход, в том числе, критику. Следует непрерывно спрашивать: "Отчего?", "Зачем?", "Сколько?", "Откуда вы это знаете?".

8. *Фиксируйте результаты наблюдений.* Хотя аналитик или эксперт должен обладать хорошей памятью, но все же не следует всецело на нее полагаться. *Прибегать к памяти нужно главным образом для того, чтобы провести аналогию с явлениями, наблюдавшимися ранее, восстановить прежние впечатления и припомнить сведения, не зафиксированные другим способом.*

Исследователь должен постоянно иметь при себе записную книжку, в которую можно занести все существенные факты, пока они еще свежи в сознании. *Впрочем отмечать следует не только сами факты, но и возникающие в связи с ними соображения.* Многие размышления, не относящиеся непосредственно к производимой в данное время аналитической работе, можно будет использовать в дальнейшем и при своевременной записи меньше риска их забыть или упустить из виду.

Наблюдения и соображения, возникшие по их поводу, должны быть систематически сгруппированы и расположены в логическом порядке, соответствующем плану анализа.

Особенно полезно предварительно провести, возможно, более полный общий анализ обследуемого объекта и вести записи соответственно крупным блокам темы. Благодаря этому исключается возможность оставить без внимания что-либо существенное.

Конечно, редко случается, чтобы метод фиксирования наблюдений, оказавшийся удачным для одного случая, был столь же приемлемым и для другого. Каждая хозяйственная ситуация, как и предприятие в целом, подчиняясь одним и тем же основным законам, обладает некоторыми своеобразными чертами и, в силу эго, требуют особого подхода в аналитической работе.

9. *Учитывайте человеческий фактор.* В изучении каждой проблемы большое значение имеет человеческий фактор. Его игнорирование при исследовании деловых ситуаций пагубно отражается на итогах аналитической работы.

Пренебрежение человеческим фактором способно в корне испортить результаты аналитической работы, которые могли бы быть очень ценными.

### **4.3. Анализ ситуации на основе имеющегося опыта и аналогов**

#### **4.3.1. Значение деловой литературы в аналитической работе**

Все знания и опыт, заимствуемые у других лиц, должны быть отнесены к общему классу "сведений второго порядка", отнюдь не потому, что они менее существенны,

а просто оттого, что они добыты исследователем непосредственно не в результате личного опыта, своих наблюдений или расчетов. В большинстве случаев исследование значительно проиграло бы, если бы аналитик полагался только на собственную способность наблюдения и не старался использовать опыт своих предшественников.

Из вторичных источников информации можно почерпнуть сведения и опыт различного рода и качества. Эти источники могут представлять собой опубликованные издания, сведения, хранимые памятью других, описания аналогичных ситуаций, аудио- и видеоматериалы, записи на электронных носителях информации и др.

Как указывалось ранее, есть четыре основных способа приобщиться к источникам информации для анализа ситуации:

1. Личные наблюдения и эксперименты.
2. Библиографические обозрения, содержащие материал, имеющийся по данному вопросу.
3. Беседа с лицами, обладающими нужными сведениями.
4. Анкеты, содержащие информацию, которую нельзя добыть никаким иным способом.

Когда и где следует прибегать к библиографическим исследованиям в целях анализа хозяйственной ситуации?

Прежде чем приступить к анализу хозяйственной ситуации, следует определить, когда и как вам всего удобнее ознакомиться с имеющейся литературой по данному вопросу. На этот вопрос нельзя дать единого для всех ответа.

В этом отношении каждое исследование совершенно автономно. *Единственное общее правило*

*сводится к тому, что с лигатурой, помогающей исследовать ситуацию, целесообразно ознакомиться прежде, чем будут сделаны окончательные выводы. Вопрос же о методике работы с библиографией должен быть предоставлен на усмотрение исследователя.*

*Например, в одном случае, работая над способом лучшего закаливания частей металлических деталей, инженер-исследователь счел нужным, прежде чем приступить к каким-либо экспериментам, подробно ознакомиться с новейшей литературой по данному вопросу. Это помогло ему, конечно, получить полезные результаты гораздо быстрее, чем каким-либо другим способом. Если этот же инженер был приглашен проанализировать вопрос, почему нержавеющий лак не оправдывал своего названия, то необходимо проверить в отдельности каждый цикл производства, чтобы определить причину появления ржавчины. Когда ему удалось локализовать эту причину, он быстро сумел при помощи эксперимента и специальной литературы найти средство для устранения нежелательного явления.*

Таким образом, в одних ситуациях важно иметь соответствующие публикации эксперимента, в других — наоборот.

#### **4.3.2. Как лучше организовать поиск информации в деловой литературе**

Библиография представляет собой орудие исследования.

*Знакомство аналитика с построением указателей или с распределением материала в специальных справочниках позволяет найти в них сведения о литературе по интересующему его вопросу и открывает исследователю*

*доступ к другим ссылкам, помещенным в нужных, полезных ему каталогах.*

Следует, впрочем, помнить, что в любом библиографическом указателе распределение материала является более или менее произвольным и порой зависит от квалификации и пристрастий составителей. Большая часть статей и книг может быть отнесена к различным отделам. *Кроме того, даже в технических журналах заглавия статей часто рассчитаны на эффект и не соответствуют их действительному содержанию.* Все это затрудняет составление систематической библиографии; нарушения в системе распределения названий книг и статей по каталогам следует считать обычным явлением.

Составление исчерпывающей библиографии по какому-либо вопросу требует, главным образом, времени и систематической работы. Одна позиция в каталоге ведет к другой или наводит на мысль просмотреть следующий раздел указателя. Таким образом, создается непрерывная цепь, и исследователь, если у него хватит времени и терпения, не рискует пропустить какую-либо серьезную публикацию по данному вопросу.

До сих пор мы исходили из предположения, что проект-менеджеру приходится самому проделывать работу по составлению библиографии; но было бы существенным упущением не упомянуть библиографа и не порекомендовать по возможности пользоваться его знанием о книгах, журналах и справочниках по самым разнообразным вопросам. Библиографы, благодаря большому опыту работы с научной литературой, могут оказать исследователю существенные услуги.

Но часто, из-за нехватки времени, автор не имеет возможности составить полную библиографию. В силу каких-либо обстоятельств иногда приходится

ограничиться информацией, которую можно получить немедленно, иначе говоря, из своих заметок, личной библиотеки или библиотеки предприятия. *Чтобы иметь возможность быстро пользоваться этими источниками, рекомендуется иметь систематический указатель собственных заметок и нужных книг, по которому можно немедленно получить любую справку.*

Совершенно естественно, что всякий исследователь склонен облюбовать себе некоторую область работы и сосредоточить на ней все свое внимание. Один является специалистом по финансам, другой — по управлению предприятием и т.д. Вполне понятно, что аналитику приходится много читать по интересующему его вопросу, и обычно у него не остается времени для чтения другой литературы, хотя бы по смежным предметам. Так как все формы хозяйственной деятельности подчинены одним и тем же основным законам, а полезные идеи все чаще заимствуются из одной области и переносятся в другую, то желательно, чтобы каждый специалист был в курсе всех важнейших современных достижений. Проще всего этому способствует изучение содержания библиографических каталогов и обзоров, печатаемых в периодических изданиях.

В аннотированных каталогах дается обзор всех появившихся статей книг и брошюр. Можно отметить статьи и книги, которые, судя по этим обзорам, содержат особенно интересный материал, и при случае их прочесть. Другие можно внести в собственный систематический указатель. Таким образом, исследователь может в короткое время обстоятельно познакомиться с современными формами хозяйственной жизни.



### **4.3.3. Отчеты предприятий как источник аналитической информации о ситуации**

В аналитической работе нельзя ограничиваться знакомством лишь с опубликованными материалами. Отчеты, составляемые на предприятиях, содержат существенные сведения, включая аналоги данной хозяйственной ситуации. Для тех случаев, когда публикации не представляют исключительной ценности, ознакомление с отчетами создает общую хозяйственную картину, необходимую для правильного анализа и для удачной разработки плана исследования.

Обстоятельность и характер этих отчетов всецело зависят от особенностей предприятия, и поэтому подробное следование этим источникам исключается, но полезные материалы, особенно общего характера, в них имеются.

Все предприятия обязаны публиковать годовые отчеты. Воспользуемся ими в качестве примера, чтобы показать, какого рода информацию можно получить из отчетов предприятия и как она может быть использована.

Отчеты, содержащие данные о продажах, являются ценным источником сведений о спросе на товар, а всякое как производственное, так и торговое предприятие продает какой либо товар, будь то вещь или услуга. В большинстве случаев сведения о сбыте приводятся по отдельным группам товаров.

*Зная данные о сбыте по отдельным группам товаров, можно учесть вероятный спрос в будущем, что имеет громадное значение для удачного составления плана закупок на торговом предприятии и плана производства на промышленном.* Кроме того, грамотный анализ отчетов позволяет рекомендовать сократить или совершенно

исключить производство товаров, не пользующихся спросом.

*Например, одно промышленное предприятие при непропорционально большом запасе готовой продукции никак не могло расширить производство настолько, чтобы оно отвечало спросу торгового сектора. Полагая, что необходимо улучшить организацию производства, администрация пригласила для этой цели специалиста-аналитика. Начав работу с анализа отчетов по продажам и тщательно проработав заключавшиеся в них данные, он обнаружил, что склад был завален огромными партиями малоходового товара, и что намеченный ассортимент продукции текущего производства способствовал увеличению этих залежей. По его совету устаревшие изделия были распроданы по сниженным ценам, а имеющиеся заказы на их производство аннулированы. Результаты проведенной аналитической проверки выразились в экономии 40 млн. рублей за первый же год работы.*

Знание статистики продаж в торговом предприятии имеет огромное значение для составления плана закупок, для организации рекламы, составления прейскурантов и т.д. Приведенные соображения достаточно ясно показывают, какие ценные источники сведений могут быть найдены в отчетах любого предприятия.

К сожалению, на многих предприятиях точных отчетов не существует, а те, которые имеются, составлены настолько небрежно, что не представляют никакой ценности.

При этих условиях первый шаг в исследовании производства должен заключаться в построении системы точного учета, который дал бы возможность на основе сравнения показателей составить объективную картину. Имея реальные учетные данные за определенное время, исследователь может в результате анализа вскрыть

множество возможностей улучшения работы, ведущих к росту объемов производства, сокращению брака, снижению себестоимости продукции и т.д.

*Для большей части исследований не меньшее значение, чем отчетность о производстве и продажах, имеет учет расходов, который следует подвергнуть самому точному исследованию и анализу.* Полный отчет о расходах содержит почти неисчерпаемый источник полезных сведений. Отчеты эти дают аналитику важные сведения о стоимости отдельных продуктов, о браке и себестоимости, о чрезмерных расходах и т.п. Устранение обнаруженных недостатков позволяет повысить производительность труда и, тем самым, обеспечить дальнейшее сокращение затрат.

#### **4.4. Анализ деловой ситуации на основании информации, полученной анкетированием**

При обсуждении различных методов сбора материалов обращает на себя внимание тот факт, что каждый из них специально приспособлен к определенным источникам сведений. *Первичные сведения*, или сведения из первых рук, могут быть получены только в результате личного наблюдения и опыта. *Из вторичных источников*, сохраняющих чужой опыт, можно получить информацию тремя способами:

а) если сведения опубликованы, то сам собою напрашивается метод библиографического исследования;

б) если сведения не описаны, а хранятся в памяти лиц, доступных для общения, то логичнее всего воспользоваться беседой;

в) если же личное общение с лицами, обладающими ценными сведениями, невозможно, то остается прибегнуть к переписке.

Самый простой прием сводится к посылке коллегам, осведомленным в интересующей вас области, личного письма с запросом. Безличное обращение за сведениями конкретизируется в использовании анкет.

Анкета состоит из ряда вопросов, на которые лица, получившие ее, дают ответы. Ответы эти должны содержать нужные сведения. Анкета обычно безлична и рассылается адресатам, независимо от того, знает ли их инициатор анкеты или нет. *Обычно анкета сопровождается письмом, цель которого — побудить получателя дать нужную информацию.*

За последние годы анкеты все шире применяются для получения сведений из отдаленных от исследователя мест. *Анкета, несмотря на некоторые недостатки, представляет вполне правомерный способ получения сведений и при надлежащем пользовании может принести огромную пользу.*

#### ***Преимущества и неудобства использования деловой анкеты***

*Главные преимущества анкеты* — это легкость распространения и экономичность. Анкеты можно рассылать во все населенные пункты, обслуживаемые почтой. Благодаря этому удастся получить информацию из источников, которые иначе остались бы недоступны исследователю.

Анкета экономична, так как все издержки ограничиваются ценой бумаги, набором текста, рассылкой и систематизацией ответов. С этой точки зрения, анкетирование предпочтительнее, чем личная беседа. Что

еще очень важно, она сберегает время лица, сообщающего сведения, так как анкету можно заполнить в удобное время.

Анкета представляет также и некоторые неудобства, значительно ограничивающие ее полезность. Из них надо прежде всего отметить следующие:

1. Затруднения в получении ответов.
2. Встречающаяся бессодержательность ответов.

Сравнительно немного лиц, из получивших анкеты, отвечают на них даже и тогда, когда они определенно заинтересованы в этом. Нельзя привести точных данных относительно процента получаемых ответов, так как он изменяется в зависимости от характера анкеты и от класса лиц, которому она послана.

*Получение 10 — 12% ответов на анкеты от торговцев, потребителей и т. д. считается удачным для обследований рынка.* В случаях специального анкетирования, проводимого среди ученых, технологов и инженеров, процент ответов часто оказывается гораздо более высоким. Известны случаи, когда при подобных обстоятельствах было получено до 80% ответов, а иногда процент полученных ответов был еще выше.

Но даже и тогда, когда число ответов само по себе достаточно, случается, что ответившие — не типичные представители изучаемой ситуации, и поэтому полученные данные не дают истинной картины положения вещей.

*Пример.* Один из крупнейших промышленных журналов сделал попытку получать от своих подписчиков информацию по вопросам состояния оборудования на предприятиях, к которым они имеют какое-либо отношение. Анкетные листы рассылались по списку нескольким сотням лиц, из которых большинство по своей квалификации заслуживало полного доверия. К сожалению,

*результат оказался не столь удачным, как можно было ожидать, потому что заполнившие анкету лица были специалистами, заинтересованными в решении проблем в какой-нибудь одной области. И хотя ответы представляли несомненную ценность, они не могли дать точного представления об анализируемой проблеме.*

*Получаемые ответы часто поражают крайней бессодержательностью. Не давая никаких определенных сведений, они часто обнаруживают полное непонимание респондентом вопроса или неумение на него ответить. "Иногда", "затрудняюсь ответить", "не знаю", "не могу сказать" и тому подобные ответы весьма обычны, не говоря уже о фразах, которые вовсе нельзя прочесть из-за неразборчивости почерка. Все эти неопределенные суждения, с точки зрения статистики, значительно увеличивают возможность ошибок.*

*Кроме того, анкета часто попадает в руки не тех, для кого она предназначена.* Какой-нибудь чиновник заполняет анкету на основании своих ограниченных знаний и опыта, поэтому часто его ответы совершенно не совпадают с мнением, которое мог бы выразить специалист или глава предприятия. Однако тщательное составление вопросов анкеты предотвращает многие из перечисленных недостатков.

### ***Как обеспечить удовлетворительные результаты анкетирования***

Признавая, что трудность получения толковых ответов является значительным дефектом рассматриваемого метода, все же следует отметить, что во многих случаях неудовлетворительность результатов происходит скорее из-за недоработки данной анкеты, чем в результате недостатков самого метода. Часто случается, что вследствие поспешного составления анкеты вопросы в ней

поставлены неясно, слишком многочисленны или требуют слишком долгого обдумывания.

Несомненно, что для получения необходимых сведений анкеты могут быть очень полезны только при условии тщательного составления, удачного монтажа и рассылки по умело разработанному плану.

*Для получения удовлетворительных результатов необходимо, учитывая трафаретность анкеты, обратить внимание на:*

- определение основной темы и на форму, в какой должны быть сформулированы вопросы;
- создание побудительного мотива для ответа на анкету;
- распространение среди такого контингента лиц, которые способствовали бы получению желательных результатов;
- современные приемы обработки полученной информации.

Успех анкетирования, в конечном счете, зависит от того, насколько умело была составлена деловая анкета. Если вопросы поставлены неточно, бессистемно или могут быть неверно поняты, то полученные сведения окажутся недостаточными даже и в том случае, если ответы составят 100% от рассылки.

*Пример. Не так давно автору пришлось беседовать о значении анкеты с руководителем крупной торговой компании. Возникли сомнения в возможности получения посредством анкет ценных сведений, тем более что аналогичная попытка уже потерпела неудачу. Оказывается, ранее стояла задача — получить определенные сведения от зарубежных предпринимателей. Ряду торговцев определенным товаром была разослана очень обстоятельная анкета, а получено всего 5% ответов.*

*Позже выяснилось, что к тому же некоторые сведения совершенно не соответствовали действительности.*

*Вскоре менеджер торговой компании признал, что анкета была составлена наспех и не так удачно, как многие другие, которые ему случалось получать самому. Действительно, ближайший просмотр анкеты показал, что при формулировке вопросов совершенно не было учтено, как иные из них могли быть истолкованы бизнесменами. В нескольких пунктах анкеты требовалось сообщить среднее значение цифр, причем не пояснялось, каким путем следовало производить вычисления. Применялись технические термины, значение которых, вероятно, не было известно многим из предпринимателей. Отвечавшие на анкету, естественно, по-своему понимали эти вопросы и потому давали разноречивые и неточные ответы. Анкета оказалась слишком пространна и содержала много вопросов, которые без ущерба можно было исключить. Следовательно, неудачи были вызваны некачественной и неумелой работой тех, кто взялся за составление вопросов анкеты.*

#### **Основные правила составления деловой анкеты**

Приведенный пример наглядно показывает, насколько важно, чтобы анкета не вызывала недоразумений.

*Следующие правила помогают обеспечить содержательность ответов на вопросы анкеты.*

Тщательно проанализировав тему анкеты, установите, какие сведения имеют для вас существенное значение.

Возможно, отчетливее представьте себе тех лиц, от которых вы хотите получить информацию.

Удостоверьтесь в том, что вы рассчитываете получить лишь такие сведения, которые действительно могут быть даны этими лицами.

Не задавайте вопросов, на которые опрашиваемый

мог бы почему-либо не пожелать ответить.

Формулируйте все вопросы так, чтобы было совершенно ясно, какие сведения вы хотите получить.

Ставьте вопросы так, чтобы опрашиваемому было легко сообщить желаемые вами сведения.

Располагайте вопросы в логическом порядке.

Избегайте длинных и запутанных вопросов.

Формулируйте вопросы так, чтобы они заранее не подсказывали ожидаемый вами ответ.

Заботьтесь о том, чтобы анкета была настолько коротка, насколько это не наносит ущерба ее полноте.

#### **4.5. Анализ деловой ситуации с использованием внешнего аудита и консалтинга**

##### ***4.5.1. Аудит как метод анализа деловых ситуаций***

В России аудиторские фирмы появились в начале 90-х гг. XX в. Их предпринимательская деятельность заключалась в осуществлении вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, документов бухгалтерского учета, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов. Вопреки все еще сохранившимся представлениям некоторых руководителей хозяйствующих структур аудит не является проверкой, влекущей уплату штрафов и информирование налоговых служб об ошибках в ведении учета или при начислении налогов. Работа аудиторов призвана помочь экономическим субъектам грамотно составлять балансы, наладить оперативное ведение учета и отчетности. Аудитор может и обязан дать совет по правильному ведению бухучета, указать на ошибки и возможности их исправления. Таким образом, аудит обеспечивает не только проверку достоверности финансовых

показателей, но и разработку предложений по оптимизации хозяйственной деятельности с целью рационализации расходов и увеличения прибыли. То есть сущность аудита значительно шире таких понятий, как ревизия и контроль.

Однако надо отметить, что аудит может быть как инициативным, так и обязательным. Инициативный, или добровольный, аудит проводится по решению руководства экономического субъекта с целью выявления недостатков в ведении бухгалтерского учета, составлении отчетности, в вопросах налогообложения. При этом требуется провести анализ финансового состояния, структуры управления экономического субъекта, указать на возможные перспективы роста и целесообразные направления использования активов.

Обязательный же аудит проводится в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 7 декабря 1994 г., в котором перечислены экономические субъекты, подлежащие обязательному аудиту. Эти субъекты обязаны предоставлять аудиторские заключения в налоговую инспекцию вместе с годовым балансом. Само по себе заключение является документом, предназначенным для внешнего пользования. Заключение должно утверждаться на общем собрании акционеров общества и в этом случае является документом, подтверждающим, что бухгалтерский учет ведется без особых нарушений. Заключение аудиторов часто служит для акционеров источником информации о достоверности финансовой отчетности и, соответственно, финансовом состоянии общества.

Следует отметить, что согласно международным стандартам аудита (ISA), аудит понимается более широко, чем он трактуется российским законодательством. Аудит по ISA — понятие, включающее не только проверку финансовой документации и бухгалтерского учета предприятия, но и анализ и оценку документации, непосредственно не связанной с его текущей финансовой деятельностью. Под такой документацией подразумеваются пакеты бизнес-предложений, различные

деловые проекты, бизнес-планы и предложения о продаже бизнеса, либо инвестировании в него.

Классифицировать аудит можно по направлениям деятельности хозяйствующих субъектов. Наиболее типичной можно назвать классификацию по следующим видам аудита:

- аудит производственной деятельности;
- аудит инвестиционной деятельности;
- аудит финансовой деятельности.

Кратко рассмотрим направления деятельности аудиторов. основополагающим моментом в процессе проведения аудита является то, по каким стандартам составляется проверяемая отчетность. Отчетность может быть составлена по отечественным, российским, стандартам и по международным стандартам финансовой отчетности (ISA). В зависимости от этого определяются подходы и методы проведения аудита, т.е. разделы учета и отчетности.

При проведении аудита по российским стандартам выделяются следующие разделы аудита:

1. Аудит учредительных документов, учета уставного капитала и расчетов с учредителями.
2. Аудит учета основных средств, нематериальных активов и производственных запасов.
3. Аудит учета затрат на производство готовой продукции и её реализации.
4. Аудит денежных средств и денежных документов.
5. Аудит расчетов.
6. Аудит учета финансовых средств и их использования.
7. Аудит капитала и резервов.
8. Аудит кредитов и займов.
9. Аудит отчетности экономического субъекта.

При проведении аудита по международным стандартам (ISA) проверяются и анализируются следующие аспекты деятельности компании:

- Предоставление финансовой отчетности.
- Запасы.
- Учет амортизации.
- Отчеты о движении денежных средств.
- Чистая прибыль или убыток за определенный период, фундаментальные ошибки и изменения в учетной политике.
- Основные средства.
- Выручка.
- Вознаграждения работникам.
- Прибыль на акцию.
- Учет инвестиций в ассоциированные компании.
- Промежуточная финансовая отчетность.
- Другие аспекты деятельности.

При этом в конечном итоге должны быть проанализированы и оценены следующие показатели:

- денежные средства и прочие оборотные активы;
- постоянные активы (долгосрочные капитальные вложения, земля, здания, оборудование, имущество);
- краткосрочные пассивы;
- долгосрочные пассивы;
- собственные средства.

Таким образом, характеристика направлений деятельности аудиторов, классификация методов проведения аудита и выявление разницы между аудитом по разным стандартам — процесс длительный и трудоёмкий, требующий тщательной проработки не только теоретического, но и практического материала. С уверенностью можно сказать, что актуальность аудиторской деятельности в России возрастает, особенно

с учетом в перспективе перехода Российской Федерации на международные стандарты учета и отчетности.

#### *Аудит и анализ хозяйственной деятельности*

Отчетность, составленная по российским стандартам, практически не отражает настоящего положения вещей на предприятии. Далеко не каждый управленец может пользоваться бухгалтерской отчетностью, поэтому отчет и письменная информация аудиторов помогают руководящему составу анализировать результаты деятельности и отчетность. Более понятна и адекватна отчетность, составленная по международным стандартам (IAS), она отражает реальное состояние дел в компании.

При помощи аудиторов можно проанализировать отчетность и выработать конкретную стратегию развития предприятия. Это касается в первую очередь оптимизации учета и решения проблем налогообложения. Под оптимизацией учета понимается, что аудиторы могут дать подробные разъяснения по поводу отражения тех или иных операций в учете, исправить допущенные бухгалтерами ошибки и минимизировать их последствия.

#### **4.5.2. Консалтинг как метод анализа деловых ситуаций**

##### *Понятие и содержание консалтинга*

Консалтинг — термин, используемый в современной практике для обозначения деятельности, направленной на выявление и разработку предложений и программ с целью рационализации и оптимизации функционирования предприятия, помощи руководящему составу и управленцам в процессе принятия грамотных решений.

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк, кроме того, специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит в некоторых источниках относят к консалтинговым услугам, не отделяя его в самостоятельное направление деятельности), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в данной области. Соответственно, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в этой сфере, вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Приведём ещё одно определение консалтинга в возможно самом широком смысле этого слова. Итак, консалтинг — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом специфики данной отрасли и проблем клиента.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг — это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника. Согласно распространенному мнению, к услугам внешних консультантов обращаются в основном и

в первую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях — отнюдь не основная функция консалтинга. В каких же случаях и кто обращается за помощью в консалтинговую компанию?

Во-первых, в тех случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные или выгодные направления бизнеса.

Во-вторых, в случаях, когда компания, имеющая статус надежной, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров обращается к услугам консультационной фирмы, которая проводит ревизию всей деятельности предприятия и затем делает ее результаты достоянием гласности.

И, наконец, в-третьих, в тех случаях, когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта (консалтинговой фирмы) в этом случае имеют характер кризис-консалтинга или антикризисного консалтинга.

За помощью к консультантам иногда обращаются сами управленцы, понимая, что у них нет соответствующих знаний для того, чтобы принять важное решение, требующее адекватной или порой независимой оценки той или иной ситуации.

Для работы на рынке консалтинговых услуг компания должна отвечать кроме прочих и следующим требованиям:

- Консультант либо консалтинговая компания обязаны владеть надежной технологией решения организационных задач и необходимыми навыками в формулировании выводов в стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами диагностики, анализа и прогнозирования экономического положения фирмы, иметь опыт установления контактов (общения) и т.п.

- Консультант консалтинговой фирмы — это специалист, независимый от традиций, неписаных законов, бытующих в обследуемой организации, от политики ее управленческого аппарата. Мнение консультанта должно быть самостоятельным и объективным.

- Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.

- Консалтинговая компания обязана оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.

- С целью накопления опыта в анализе, переработке и использовании получаемой информации консалтинговая компания должна работать со многими клиентами.

- Консалтинговая компания призвана содействовать профессиональному обучению клиентов.

Предоставляемые консалтинговой компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическое обследование. Анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности, а также инвестиционных проектов предприятия-клиента, исследования состояния дел у конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.

2. Прогнозирование. На основе проведенного анализа и



используемых консультантом методик — составление прогнозов по заданным направлениям.

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.

Ревизия деятельности предприятия-клиента.

Участие в делах предприятия-клиента. Стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.

В чем же причина существования консультантов и консультационных фирм? Марвин Бовер, в течение 25 лет ведущий специалист компании Маккинзи энд Компани, выделяет несколько причин:

**консультанты** владеют теми знаниями, которых нет у сотрудников обычных компаний;

**они** накапливают значительный опыт в процессе работы с другими клиентами;

• **они** рационально используют время для детального изучения проблемы;

• **они** независимы;

• **они** способны претворять в жизнь свои теоретические разработки и предложения.

Таким образом, консалтинг представляет собой разностороннюю независимую экспертную деятельность, направленную на то, чтобы помочь клиенту разобраться в существующих и потенциальных, внутренних и внешних проблемах своего бизнеса, конкретных хозяйственных операций.

*Анализ деловых ситуаций с привлечением консультантов*

Множество компаний различных отраслей и форм собственности обращается к консультантам с просьбой

помочь в решении тех или иных вопросов и проблем. На практике имеет место множество различных ситуаций, когда одному управленцу или группе менеджеров сложно самостоятельно принять решение. В таких случаях возникает необходимость в специалисте высшего класса — в консультанте. В задачи консультанта входит: определить собственное суждение по заданной проблеме или даже сопроводить ту или иную сделку, помогая решать возникающие вопросы. Для этого консультант должен быть человеком профессионально грамотным с широким кругозором, учитывая, что возникающие ситуации сильно разнятся по своей природе, но по сути их объединяет только одно — финансовый риск. Рассмотрим несколько наиболее типичных ситуаций, когда потребовалась помощь независимого эксперта-консультанта.

*Анализ деятельности при реструктуризации*

К реструктуризации компании могут привести разные причины, но принципиально важным аспектом исследования данной ситуации является оценка рыночной стоимости новой или новых компаний. В случаях, когда мы говорим об образовании новых структур, необходимо оценить активы и обязательства существующей компании по рыночной стоимости, соответственно их разница будет являться фактической стоимостью компании. Для проведения подобных процедур совершенно необходимы оценщики и консультанты.

Если при оценке активов заранее имеются вполне конкретные методы и подходы, то при оценке обязательств решающее значение имеет подход консультантов к данной проблеме. Как они будут оценивать имеющиеся и потенциально возможные обязательства — главный и важнейший вопрос в этой процедуре, т.к. в обязательствах заключены основные риски для акционеров и инвесторов. При проведении оценки обязательств анализируется

отчетность предприятия за несколько последних отчетных периодов, но важно еще и понять — как она составлена, что и как отражается в учете, где могут быть скрыты риски.

Рассмотрим конкретный случай оценки обязательств консультантами. По строке кредиторской задолженности баланса предприятия стояла цифра — 10 млн. рублей. Это как будто та задолженность, которая имеется у предприятия перед поставщиками и подрядчиками, бюджетом, персоналом и т.д. Важно проанализировать и оценить каждый из имеющихся видов задолженности, понять — сколько составляет в явном виде просроченная задолженность (она может быть переоформлена и числиться как краткосрочная), как начисляются штрафы по договорным обязательствам (если они вообще начисляются), какова оборачиваемость задолженности перед персоналом, из чего состоит задолженность перед бюджетом. Все это делается для того, чтобы определить и понять — какие данные могут быть не отражены в учете.

Подробно проанализировав структуру кредиторской задолженности и проверив всю отчетность, консультанты пришли к выводу, что предприятие имеет гораздо больше обязательств, нежели отражено в строке баланса.

Во-первых, задолженность перед поставщиками и подрядчиками на 70% — не краткосрочная, а просроченная. Штрафы по договорным обязательствам не начисляются.

Во-вторых, по данным налоговой инспекции, предприятие имеет задолженность перед всеми уровнями бюджета, превышающую ту, что отражена в балансе.

Из этого можно сделать вывод о том, что имеются немалые риски обязательств. Согласно статье 395 ГК, кредитор, чьими средствами необоснованно пользуются

в течение более трех месяцев, имеет право подать в суд иск и взыскать с должника помимо суммы долга еще и штрафной процент в размере учетной ставки ЦБ, действовавшей в период необоснованного использования средств. Таким образом, потенциальные риски растут на сумму процента, начисленного на просроченную задолженность. Кроме того, налоговая инспекция при реструктуризации захочет полностью получить долги предприятия, а сумма, числящаяся там как долг предприятия, выше отраженной в балансе. То есть имеется опасность того, что состоится налоговая проверка, которая может обосновать требования инспекции и, более того, найти дополнительные ошибки, например, в начислении налога и, соответственно, повлечь дополнительные штрафные санкции.

Помимо этого консультант должен изучить арбитражную практику. В рассматриваемом случае выяснилось, что в судебном порядке предприятию предъявлены требования от кредиторов на сумму около 2 млн. рублей. Примерно 1% от предъявленной суммы признано компанией и, соответственно, отражено в учете, а согласно проведенному анализу, около 95% всех предъявляемых исков признаются судом, т.е. компания обязуется выплатить долг по судебному решению. Таким образом, практически вся заявленная сумма, находящаяся на рассмотрении в арбитраже, будет признана долгом предприятия, который оно обязано погасить.

Итоговый анализ показал, что фактические обязательства предприятия, по меньшей мере, в полтора раза выше, чем отраженные в балансе; а значит посторонний потенциальный инвестор мог бы быть обманутым или необоснованно обнадеженным тем более что рыночная стоимость активов оказалась не выше фактической.

### *Системы управленческого учета*

Часто случается так, что управленцы не могут контролировать фактической ситуации на своих предприятиях и в компаниях. Это может происходить либо в силу большой структуры, либо неэффективного менеджмента на местах.

В таких случаях задача консультанта — разобраться в системе циркулирования информации внутри предприятия, определить точки ответственности и предложить новые схемы формирования и движения отчетности. Для этого необходимо не только тщательно изучить проблемы предприятия, но и выяснить, какого рода информация (отчетность) наиболее необходима управленцам, исходя из специализации предприятия. Имеется в виду, что есть определенный набор отчетов, которые стандартно используются управленцами для контроля над потоком денежных средств, их поступлением и распределением. Также консультант должен определить, какая информация может помочь менеджерам избежать потенциальных проблем. После определения вида, качества и источника информации необходимо понять как нужно собирать и аккумулировать подобную информацию, какие должны быть сроки предоставления новых форм отчетов, чтобы соблюдались принципы целесообразности и оперативности.

### *Анализ бизнес-планов по привлечению инвестиций*

К потенциальному инвестору поступило предложение по финансированию строительства большого торгового комплекса. Заёмщиком разработан бизнес-план, включающий все возможные показатели деятельности будущего торгового предприятий, составлен прогнозный баланс и прогнозный поток денежных средств на 5 лет. Также было представлено описание

проекта: - место предполагаемого строительства, количество и состав работников, объем закупок, структура затрат и т.п.

На первый взгляд, над бизнес-планом работали серьезные люди, знающие толк в проектах подобного рода. Однако иностранный инвестор попросил помощи у российских консультантов, т.к. сам он слабо ориентировался в характерных аспектах местного бизнеса, в законодательстве и конъюнктуре рынка.

Предложенный инвестору бизнес-план был тщательным образом проанализирован консультантами на предмет отражения в нем заемщиком фактических и реальных данных. На деле оказалось, что люди, решившие построить подобного рода комплекс, никогда не занимались этим бизнесом и слабо представляли себе особенности рынка товара, который собирались продавать. Провал был неизбежен.

## **5. Содержание бизнес – плана**

**5.1. Резюме: краткое содержание бизнес-плана.**

**5.2. Местонахождение фирмы.**

**5.3. Цель бизнеса.**

**5.4. Отрасль и создаваемая фирма.**

**5.5. Описание вида деятельности.**

**5.6. Продукт или вид услуг.**

**5.7. Анализ рынка.**

**5.8. Конкуренция и конкурентное преимущество.**

**5.9. Организация и практика внешнеэкономических связей.**

**5.10. Стратегия маркетинга.**

**5.11. Прогнозирование продаж.**

**5.12. Переменная составляющая затрат на продажи.**

**5.13. План производства.**

**5.14. Управление и персонал.**

**5.15. Планируемая прибыль.**

**5.16. Оценка риска.**

**5.17. Финансовый план.**

**5.18. Стратегия финансирования.**

**5.19. Деловое расписание.**

**5.20. Приложения к бизнес-плану**

Стандартной формы бизнес-плана не существует, но во всех случаях он должен содержать характерную информацию, необходимую для принятия решения о возможности финансирования предприятия. Каждый бизнес-план имеет свои особые черты в зависимости от того, в какой сфере начинает работать предприниматель, какой капитал он хочет получить от банка или инвестиционной компании. В данном разделе приводится

примерный макет бизнес – плана с учетом требований Организации промышленного развития Объединенных наций (ЮНИДО).

Глубина проработки бизнес-плана зависит от объема запрашиваемого финансирования. В случае малого бизнеса некоторые детали бизнес-плана могут быть опущены или изложены в сокращенном объеме. Бизнес-планы, предназначенные для внутреннего пользования (т.е. для планирования и прогноза деятельности предприятия), могут быть кое в чем упрощены.

Рассмотрим некоторые разделы бизнес-плана.

### **5.1. Резюме**

На Западе крупные фирмы, банкиры, менеджеры получают десятки бизнес-планов. Поэтому резюме – это сжатый (1-2 стр.) обзор делового предложения, способный привлечь инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана. Нередко именно эта информация используется при предоставлении заявки в банк или фонд для дополнительного финансирования.

В резюме бизнес-плана должны быть четко определены возможность для открытия бизнеса, в чем его привлекательность, кто будет во главе нового бизнеса, каковы его достоинства, как новая фирма проникнет на рынок, каковы его перспективы и т. д.

Обычно резюме составляют на основе готового бизнес-плана. Затем из каждого его раздела выписывают наиболее существенные предложения и показатели. Ориентировочно можно выделить следующие позиции данной части бизнес-плана:

ваши цели в бизнесе;  
возможности бизнеса и стратегия их реализации;  
намечаемые рынки сбыта и прогноз;

конкурентные преимущества;  
прогнозируемые финансовые результаты;  
компетенция и профессионализм вашей  
управленческой команды;  
требуемая сумма инвестиций.

## 5.2. Местонахождение фирмы

Удачное местонахождение фирмы способно приносить прибыль. Если вы уже имеете представление о размере занимаемой фирмой площади, которая вам понадобится, можно запросить брокеров по продаже недвижимости и поинтересоваться арендной платой в данном регионе. Не стоит заниматься бизнесом там, где расценки невелики. Арендная плата и цены формируются под влиянием рыночных отношений, и низкая цена, как правило, является симптомом малой привлекательности для фирмы. В то время как для одних видов предпринимательской деятельности местонахождение не имеет принципиального значения, для других, особенно для ресторанов и торговых предприятий, - это один из существенных факторов, определяющих успех дела.

При обосновании местонахождения фирмы вам предстоит ответить на следующие вопросы:

- По какому адресу находится фирма?
- Каковы особенности помещения, занимаемого фирмой?
- Вы арендуете землю или она принадлежит вам?
- Есть ли необходимость в реконструкции здания? Если да, то во что обойдется? Изучите прецеденты нескольких возможных подрядных организаций и включите их в свой перечень.
- Есть ли зональные ограничения на занятие данным видом предпринимательской деятельности в

близлежащих районах?

- Какие виды бизнеса наиболее распространены в данном регионе? К примеру, брокеры по продаже автомашин предпочитают группироваться в одном месте. То же относится к бизнесу в области искусства, ресторанного бизнеса, к ювелирным магазинам и финансовым учреждениям.
- Почему вы выбрали именно это место? Почему вы считаете его наиболее подходящим для своей фирмы?

## 5.3. Цель деятельности фирмы

В бизнес-структурах хорошо известен термин «заявление цели бизнеса», что означает определение ключевых задач каждого структурного звена. Вы сами будете удивлены, насколько пригодится вам такое заявление цели бизнеса, как оно всегда будет держать вас на верном пути. А достижение поставленной цели - это огромная движущая сила. Если знаете, чего хотите добиться, больше вероятности осуществить вашу задачу.

*Образец цели бизнеса*

- Предложить первоклассный бизнес и частные коммерческие транспортные услуги исключительно на основе использования грузовиков фирмы «Мерседес».
- За два года стать лидером в своем деле, войти в список лучших коммерческих транспортных фирм страны. А также добиться высшего уровня услуг на местном рынке.
- Обеспечить 40 % прибыли с вложенного капитала.
- За три года расширить дело и увеличить выпуск количества грузовиков с двух до двадцати.

## 5.4. Отрасль и создаваемая фирма

Структура данного раздела может иметь следующий вид.

*Описание отрасли (подотрасли).* Покажите картину современного состояния и перспектив развития отрасли промышленности, в которой вы собираетесь работать.

Рассмотрите его структуру, емкость рынка сбыта, тенденции его роста и своих основных конкурентов и др.

*Создаваемая фирма.* Западные фирмы при характеристике своего бизнеса обычно употребляют такое понятие, как «концепция бизнеса». Под концепцией понимается общее представление о намечаемом бизнесе и тех целях, которые ставит перед собой предприниматель.

В данном разделе бизнес-плана опишите общую концепцию предполагаемого бизнеса: какие продукты или услуги ваша компания станет предлагать; кто будет ее основным потребителем.

*Стратегия выхода на рынок, роста производства и объемов продаж.*

Правильно составить данный раздел вам помогут ответы на следующие вопросы:

- Какова предшествующая сфера и направление деятельности компании?
- Какова связь между продуктом (услугой) - объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью компании?
- Каковы тенденции в выбранной вами области предпринимательства?
- Что обеспечивает перспективу выбранной вами области предпринимательства?
- Видите ли вы возможность выхода вашего бизнеса на внешний рынок?
- Существует ли упорядоченная статистическая

информация в вашей области деятельности?

- Какие другие источники информации могут быть полезны?
- Почему вы рассчитываете, что выбранная форма предпринимательства будет успешной?
- Какова специфика вашей формы бизнеса и за счет чего вы собираетесь победить в конкуренции?
- Почему вы отдаете предпочтение данной форме бизнеса?
- Почему малые формы бизнеса могут быть успешными в данной области?
- Какова в вашем представлении тенденция продаж в данной области?
- Как ваш деловой опыт поможет вам в экспансии на рынке?

## 5.5. Описание вида деятельности

Цель описания вида деятельности заключается в том, чтобы объяснить, как вы хотите сделать бизнес; каким образом вы собираетесь добиться поставленной цели; на чем основано ваше убеждение в успехе дела.

Решение о том, каким видом деятельности заняться, что эта деятельность будет представлять в течение ближайших пяти лет, по существу, самое важное. Любой бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности. Но центральным является вопрос об основном роде занятий. Планирование целиком строится на ваших представлениях о предстоящем деле. Если будет допущена серьезная ошибка, ваши шансы на успех заметно уменьшатся. Проверьте, все ли вы учли.

Данный раздел бизнес-плана должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Каким бизнесом вы занимаетесь? С каким видом

деятельности он в основном связан - с торговлей, промышленностью, сферой услуг? Какие товары вы будете производить или какие услуги оказывать? Кто является потребителем вашей продукции?

2. Каково положение дел в вашей фирме? Что это - стадия становления, расширение действующего предприятия, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной?

3. Каков юридический статус вашей фирмы - единоличное владение, партнерство или корпорация? Если вы только начинаете свое дело, консультация с адвокатом будет полезна. Поскольку юридические и налоговые предпосылки создания нового предприятия достаточно сложны, вам понадобится совет бухгалтера или юриста.

4. Почему дело обещает быть прибыльным или имеет хорошие перспективы для развития?

5. Когда ваша фирма начала (начнет) функционировать?

6. Какова продолжительность рабочего дня или рабочей недели?

7. Носит ли ваша деятельность сезонный характер? Если да, то данные о продолжительности рабочего времени должны быть скорректированы с учетом сезонных колебаний.

## **5.6. Ваш продукт или вид услуг**

В этом разделе бизнес-плана описывается тот продукт или та услуга, которые вы хотите предложить вашим будущим покупателям и ради производства которой задумывается весь проект. Никто в мире не дает денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов. При

решении финансировать или нет ваш проект, от вас потребуют предельно четко ответить на такие вопросы, как:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?

- Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и его предпочитать?

- Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент - наглядное изображение товара или изделия, полученных с помощью ваших технологий. Поэтому необходимо, если это возможно поместить в бизнес-план фотографию или очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нем четкое представление.

## **5.7. Анализ рынков сбыта**

Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, вы должны досконально изучить свой рынок – другими словами, людей, которые покупают ваш товар или пользуются вашими услугами. Составить правильно данный раздел вам помогут следующие вопросы.

*По основной характеристике рынка вашего продукта*

- Какова емкость рынка?
- Какова степень насыщенности рынка?
- Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?

- Что выделяет ваш продукт среди других в части уникальности и почему покупатели предпочтут именно ваш продукт?

- Какова общая тенденция спроса на производимый вашей фирмой продукт?

#### *По сегментированию рынка*

- Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?
- Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?
- Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т.п.)?

#### *По перспективам рынков*

- Какие из рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?
- Какие из рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки?
- Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

#### *По прогнозированию продаж*

- На какую долю рынка вы рассчитываете?
- Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?
- Какой объем продаж вы прогнозируете?
- Каков прогнозируемый рост продаж на рынках в ближайшие 5 лет?
- Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

### **5.8. Конкуренция и конкурентное преимущество**

При подготовке этого раздела вы должны сообщить вашим потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на рынке, куда должна поступить ваша продукция. Конкретно вам необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

- Как обстоят дела конкурентов: с объемами продаж; с доходами; с внедрением новых моделей; с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании). Много ли внимания они уделяют рекламе своих изделий и какие средства вкладывают в нее?

-Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

- Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова их политика цен?

Ваша осведомленность о конкурентах поможет вам создать новый или улучшенный продукт или добиться выгодного положения на рынке.

Сопоставьте конкурирующие продукты и услуги с точки зрения доли на рынке, качества, цены, характеристик, надежности, сроков поставки, послепродажного обслуживания, гарантии и других особенностей. Используйте для этого данные таблиц 1 и 2.



Таблица 1.

Сравнительные характеристики конкурентов

Характеристики	Конкурент	Особенности ваших товаров
Качество товаров Эксклюзивность обслуживания Более низкие цены Широкая номенклатура Надежность продукта Своевременность поставки Местоположение продавца и удобство доставки продукта Гарантия в послепродажном обслуживании продукта Консультативная помощь в использовании продукта Вежливое обращение		

Таблица 2.

Сравнительный анализ достоинств фирмы с конкурентами

Область сравнения	Рынок А		Рынок Б		Рынок В	
	вы	конку-рент	вы	конку-рент	вы	конку-рент
Реклама Размещение Продукты Услуги Цены Имидж						

Сделайте акцент на те стороны деятельности, где у вас преимущество перед конкурентами (высокое качество продукции и обслуживания, опытный персонал). Для каждого рынка укажите в табл. 2 ваш ранг и ранг вашего главного конкурента в каких-либо показателях, например в баллах. Ранжирование может быть осуществлено на принципах – низкое, хорошее и т.п.

### 5.9. Организация внешнеэкономической деятельности

Предприятия, в том числе и малые, могут выступать в качестве прямых участников внешнеэкономической деятельности, открывать собственные валютные счета, вести внешнеторговые операции, заключать различного рода контракты с иностранными партнерами и создавать с ними совместные предприятия.

Структура раздела по организации внешнеэкономической деятельности! имеет следующий вид:

а) *Организационное обеспечение внешнеэкономической деятельности.*

Необходимо иметь четкое представление о том, как построено законодательство в области внешнеэкономической деятельности, а именно:

- Каков порядок регистрации вашего предприятия как участника внешнеэкономических связей?
- Конкретизируйте способы и сроки оформления тех возможностей, которые вы получили в результате регистрации предприятия (открытие валютного счета, формирование лицензионных запросов и т.д.).
- Каковы порядок декларирования имущества и товаров, проходящих через границу, сроки оформления и прохождения товаров применительно к вашему бизнесу?
- Каковы особенности лицензирования в вашей области бизнеса?
- Учтите особенности законодательства страны - партнера бизнеса, которым вы занимаетесь, а также международные правила торговли и денежного регулирования.

б) *Экономическое обеспечение внешнеэкономической деятельности.*

- Учтите специфику ведения расчетов в области бизнеса, в котором вы занимаетесь, при выходе на внешний рынок.
- Выясните особенности регулирования бартерных операций в вашей области бизнеса при выходе на внешний рынок.
- Каковы уровни таможенного тарифа, правила взимания и размеры таможенных пошлин, является ли благоприятным режим тарифного регулирования в данной

области бизнеса и каковы его перспективы?

в) *Косвенные формы выхода на внешний рынок.*

Формой выхода на внешний рынок является косвенный метод экспортирования через фирму-посредника (фирму-представителя), реализующую экспортное продвижение вашего товара. При выборе этой фирмы ключевыми становятся вопросы об особенностях реализации товаров и услуг и экономической целесообразности самостоятельных действий.

- Установите фирму-посредника, через которую вы будете осуществлять внешнеторговые операции (в случае необходимости).
- Является ли приемлемой формой выхода на внешний рынок организация совместного предприятия? При положительном ответе на этот вопрос следует дополнительно рассмотреть вопросы финансирования, налогообложения, распределения прибыли, условий функционирования совместного предприятия.

## 5.10. Стратегия маркетинга

План маркетинга как часть бизнес-плана не только необходим для внутренней организации деятельности фирмы. Он и служит основой контактов, как с партнерами, так и с инвесторами.

Можно предложить следующую схему написания рассматриваемого раздела:

а) *Общая стратегия маркетинга.* Опишите свою рыночную философию и стратегию компании исходя из особенностей продукта вашей фирмы и каналов реализации в вашей нише рынка. Включите, например, описание потребителей, которые являются вашими клиентами или на которых направлены первоначальные усилия по продажам, а также тех, на ком

внимание будет сконцентрировано несколько позднее. Укажите, как потенциальные потребители в этих группах будут выявлены; какие особенности продуктов и услуг (например, высококлассный сервис, качество, доступная цена, своевременная поставка, гарантия или подготовка персонала) будут использованы для стимулирования продаж; примените ли новаторские маркетинговые концепции, способствующие реализации продукта (например, аренда, возможность бесплатно использовать продукт ограниченный период и т.п.). Укажите, как будут реализовываться продукты или услуги на начальном этапе (на мировом, национальном или только региональном рынках), и объясните почему. Приведите планы для расширения продаж в будущем. Выявите сезонные колебания в продажах, наметьте, что может быть сделано для продаж продукта вне сезона. Если возможно, опишите планы получения правительственных контрактов как способа покрытия накладных расходов на развитие продукта.

б) *Ценообразование.* Опишите свою стратегию в области цен и сравните с ценовой политикой ваших основных конкурентов, включая окупаемость затрат потребителей. Оцените валовую прибыль и покажите, будет ли она достаточна. Для того чтобы позволить себе затраты на реализацию продукции, гарантию потребителям, подготовку персонала, ценовую конкуренцию и т.д., поясните, в какой степени ваши цены помогут вам:

проникнуть на рынок;

сохранить и увеличить вашу долю рынка в условиях конкуренции;

получить достаточную прибыль.

Покажите правильность вашей ценовой стратегии и различия между ценой на ваш продукт и ценами

конкурирующих или замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, вспомогательного обслуживания, снижения себестоимости и т.п. Опишите вашу ценовую политику с точки зрения взаимосвязи цены и прибыли. Например, более высокая цена может уменьшить объем продаж, обеспечить в результате более высокую прибыль. Если цена вашего продукта ниже цены конкурентов, объясните, как вы при этом сохраните прибыльность своего производства (например, с помощью большего объема продаж, благодаря высокой эффективности производства, низкой стоимости труда и материалов, невысоким накладным расходам и т.п.). Укажите любые скидки с цены, позволяющие стимулировать реализацию продуктов или услуги.

в) *Тактика реализации продукции.* Опишите методы реализации (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе. Включите описание любых специальных требований для реализации продукции (например, необходимость рефрижераторов и т.п.). Проанализируйте эффективность различных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.п., в сравнении с тактикой ваших конкурентов в этой области.

Опишите, как посредники и торговые представители, если вы их используете, будут выбраны, когда они начнут свою деятельность, укажите регионы, где они начнут действовать, рост числа помесечного и ожидаемого объема продаж каждого посредника или представителя.

Если используется собственная торговая сеть, представьте ее структуру, укажите, заменит ли она торговых

представителей, когда и как это произойдет. Покажите, какой объем продаж будет приходиться на одного продавца в год и какие комиссионные или зарплату он будет получать; сравните эти цифры со средними по отрасли. Подготовьте график работы сбытового подразделения, составьте смету затрат на реализацию продукции.

г) *Политика по послепродажному обслуживанию и предоставление гарантий.* Если ваша фирма предлагает товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала покупателя, оцените степень их важности для покупателя и опишите, как вы предлагаете решать все эти проблемы.

Перечислите условия предлагаемых гарантий: будет ли обслуживание > проводиться работниками фирмы на месте, ремонтными мастерскими или продукция возвращается на завод. Укажите предполагаемые цены за послепродажное обслуживание и определите, будет ли оно приносить доход или станет лишь безубыточной операцией. Сравните ваши услуги покупателям с услугами ваших основных конкурентов.

д) *Реклама и продвижение товара на рынок.* Как вы собираетесь привлекать внимание потенциальных потребителей к своей продукции? Производители промышленного оборудования должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

е) *Реализация продукции.* Опишите методы и каналы реализации, которые вы собираетесь использовать. Укажите транспортные расходы как процент от цены.

## 5.11. Прогнозирование продаж

Прогнозирование продаж является начальной точкой финансового проекта. Это чрезвычайно важный момент, поэтому здесь следует обратить внимание на реалистичность оценок. Прежде чем составить этот раздел, следует вернуться к параграфу 5.10. Помните, что прогнозы продаж учитывают ожидаемое время продаж. Реально деньги на ваши счета будут поступать с запаздыванием. Для составления рассматриваемого раздела бизнес-плана необходимо:

- наметить приблизительную линию продаж на рынках А, В, С для каждого типа (табл. 3);
- определить приблизительную цену продаж для каждого продукта для рынков А, В, С;
- рассчитать общий объем продаж в денежном выражении для каждого из рынков (количество проданной продукции умножить на цену);
- установить общий объем продаж для всех рынков для каждого года;
- рассчитать общие объемы продаж за 5 лет для каждого рынка.

Таблица 3.

Расчет общего объема продаж

Виды рынков	Годы					Общие	
	1-й						
	кварталы						
	I	II	III	IV			
<b>Рынок А</b> Продано продукции, единиц Цена за единицу продукции Всего продаж							
<b>Рынок В</b> Продано продукции, единиц Цена за единицу продукции Всего продаж							
<b>Рынок С</b> Продано продукции, единиц Цена за единицу продукции Всего продаж Общие продажи по всем рынкам							

### 5.12. Переменная составляющая затрат на продажи

Затраты на продажи определяются в соответствии с ценовой стратегией фирмы и условиями продаж. Отношения между продавцом и покупателем регулируются договорами купли-продажи. В них существенное место отводится вопросам транспортировки продукции. Однако документ не

отражает взаимоотношения продавца и покупателя с перевозчиком.

При выходе на внешний рынок необходимо иметь четкие представления о базисных условиях поставки товаров, которые так или иначе учитывают транспортный фактор. Базисные условия договора купли-продажи систематизированы в специальном издании

Международной торговой палаты «Инкотермс». Стандартные затраты в договорах о перевозке включают следующие факторы: экспортную упаковку, контейнеры, внутренний фрахт (внутри страны), автомобильные (железнодорожные) перевозки, погрузку, складирование груза на причале, перегрузку, работу на терминале, морской фрахт, документирование, специальные юридические услуги, банковские сборы, страхование груза, телекс, другие статьи. При расчете затрат следует использовать данные рассматриваемых ранее разделов, в частности «Прогнозирование продаж» для правильного составления данного раздела бизнес-плана необходимо:

- определить приблизительную линию объема продаж в натуральных единицах на рынках *А*, *В*, *С* в каждом году (табл. 4);
- найти приблизительную величину затрат на единицу товаров, предназначенных для продаж на рынках *А*, *В*, *С* в каждом году;
- установить общие затраты для каждого рынка;
- вычислить суммарные затраты по продуктам по всем рынкам для каждого года (заполните табл. 4);
- определить пятилетние затраты по товарам для каждого рынка (табл. 4).

Таблица 4.

## Прогнозирование продаж

Виды рынков	Годы				Общие
	1-й				
	кварталы				
	I	II	III	IV	
<b>Рынок А</b> Продано продукции, единиц Затраты на единицу продукции Общие затраты					
<b>Рынок В</b> Продано продукции, единиц Затраты на единицу продукции Общие затраты					
<b>Рынок С</b> Продано продукции, единиц Затраты на единицу продукции Общие затраты Общие переменные затраты (все рынки)					

**5.13. План производства**

Данный раздел бизнес-плана представляется только предпринимателями, собирающимися заниматься производством. Главная задача раздела доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально

производить определенное количество товаров в необходимые сроки и с требуемым качеством.

Для предпринимателей это самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить желание заниматься бизнесом даже у самых стойких людей.

Основные вопросы, на которые надо ответить в этом разделе бизнес-плана, такие:

- Где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать из года в год?
- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- Предполагается ли производственная кооперация и с какими фирмами?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Какие при этом возникнут проблемы?

Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Очень полезной может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как к вам будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме найдите место и для процессов контроля за качеством. Укажите, на каких стадиях и какими

методами будет осуществляться контроль за качеством и какими стандартами при этом вы руководствуетесь.

В конце излагаемого раздела бизнес-плана оцените возможные издержки производства и их динамику на перспективу. Предусмотрите затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды, учтите вмешательство правительственных органов и общественности.

В план производства включите вид требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Для бизнеса в обрабатывающей промышленности определите политику управления запасами, снабжения, управления производством. Наметьте, какие комплектующие вы будете производить на своем производстве, а какие покупать на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к месторасположению (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение фирмы снижает накладные расходы и обеспечивает конкурентное преимущество в виде высокой производительности работников.

В целом структура данного раздела имеет следующий вид:

*а) Производственный цикл.* Графически представьте характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Изложите, как вы будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

*б) Производственные мощности и их развитие.* Для уже существующего бизнеса опишите производственные мощности, включая производственные

и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на фирме. Укажите, как и когда будут приобретены дополнительные мощности. Отметьте, собираетесь ли вы купить или арендовать оборудование и помещения (новые или бывшие в употреблении), сколько это будет стоить, когда вы наметили это сделать и какая доля средств, полученных от зарубежного партнера, пойдет на эти цели. Представьте ваши потребности в оборудовании на ближайшие три года. Поясните, как и когда в последующие три года вы планируете расширять помещение и наращивать мощность оборудования для увеличения объема продаж, какова стоимость всего этого.

*в) Стратегия в снабжении и производственный план.* Опишите весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание квалификации рабочей силы, размера партий продукции и т.п. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и

поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности. Подготовьте производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от

объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, покупаемым компонентам и накладным расходам производства; покажите требуемый уровень запасов как функцию различных уровней продаж. Опишите подход к контролю качества, управлению производством и запасами; поясните, как инспекционные процедуры и система контроля качества позволят свести к минимуму уровень брака.

*г) Государственное и правовое регулирование.* Укажите любые правительственные, местные или

зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в специальных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т.п. Отметьте любые нормативные акты, которые могут влиять на характер и сроки открытия и функционирования вашей фирмы. Завершите раздел бизнес-плана ответами на три важнейших вопроса и заполните таблицу 5.

Таблица 5.  
Динамика затрат бизнес-плана

	Годы					Всего
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
	кварталы					
	I   II   III   IV					
Затраты						
Субпод-рядчики						

1. Наличие современной технологии
2. Затраты на получение технологии
3. Характеристика производственной базы

#### 5.14. Управленческая команда и персонал

Организационная структура управления делом, личностные характеристики и квалификация персонала, формы юридического и банковского обслуживания - ключевые моменты, особенно в малом бизнесе, для успеха дела в целом.

Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с

конкретными характеристиками и требованиями к ключевому персоналу.

При формировании структуры управления необходимо помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов следует учитывать уже на ранних этапах подготовки проекта структуры. Если предприятие небольшое, вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления будет залогом эффективной работы коллектива.

Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная. При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в конечном результате, наличие контроля и единоначалие.

В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду. Поэтому для реализации замыслов необходимо иметь квалифицированных работников, способных решать ключевые задачи, обсудить организацию деятельности управленческой команды компании, оценить ее возможности по развитию дела так, чтобы свести к минимуму возможности риска. Работа персонала фирмы будет успешной лишь в том случае, когда интересы производства и индивидуальные способности работника будут согласованы.



Известны два наиболее распространенных подхода к организации управления персоналом: американский и японский. Американский подход основан на индивидуальном принятии решений и индивидуальной ответственности, специализации, достаточно быстрой оценке и продвижении по служебной лестнице, найме работника на определенное время. Для японского подхода характерны коллективное принятие решений и коллективная ответственность, неспециализированная деятельность, медленное продвижение по службе, пожизненный наем работников.

При подборе сотрудников и дальнейшей работе с ними указанные признаки должны быть трансформированы и дополнены с учетом специфики вашего дела и конкретных видов работ, поскольку каждый из них будет оказывать прямое воздействие на положение и доходы фирмы.

В бизнес-плане должна быть отражена политика в отношении ключевого персонала и определены способы изменения квалификации. Особые требования предъявляются к квалификации работников для работы на внешнем рынке.

Наконец, необходимо указать форму юридического обслуживания бизнеса. Юридическая защита часто имеет определяющее значение для успеха. Продумайте также вопрос о консультантах и референтах.

### **5.15. Планируемая прибыль**

В данном разделе составляется план так называемой объявленной прибыли (дохода). Объявленная прибыль позволит затем вычислить чистую прибыль или потери (до уплаты налогов) для каждого года. Данные ресурсы можно определить следующим образом.

1) Перенесите в рабочую таблицу (табл. 6) объемы продаж, определенные ранее в разделе «Прогнозирование продаж».

2) Внесите в рабочую таблицу 6. данные о переменных затратах на продажу товаров (определены в разделе «Переменная составляющая затрат на продажи»).

3) Вычислите валовую прибыль для каждого года (разность между объемом продаж и переменными затратами на продажи).

4) Определите расходы по функционированию (постоянные или накладные расходы) для каждого года по статьям, представленным в таблицу 6.

5) Найдите прибыль или потери для каждого года (разность между валовой прибылью и накладными расходами по коммерческой деятельности). Такие расчеты проводятся в том случае, когда вы не несете непосредственно затрат на производство товара. В общем случае следует учитывать еще и затраты, связанные с обеспечением производства товара.

6) Перенесите в таблицу 6 производственные издержки: постоянные, переменные и суммарные по годам.

7) Определите чистую прибыль (потери) до уплаты налога (разность торговой прибыли и суммарных производственных издержек).

Таблица 6.

Расчет планируемой прибыли

Показатели	200_	200_	200_	Итого
Объем продаж				
Затраты на продажи				
Валовая прибыль				
Расходы по коммерческой деятельности				
Юридическая помощь				
Бухгалтерские расходы				
Реклама				
Поездки				
Оборудование связи				
Страхование				
Другие расходы				
Общие расходы по коммерческой деятельности				
Торговая прибыль (потери)				
Переменные производственные издержки				
Суммарные производственные издержки				
Чистая прибыль (потери) до уплаты налогов				

*Анализ точки критического объема продаж*

Критическая точка представляет собой уровень выручки, покрывающей общие затраты и расходы по функционированию. Эта величина продаж называется точкой критического объема продаж (КОП), или точкой

безубыточности. В точке КОП достигается равновесие: если вы продаете больше, то получите чистый доход, если же продаете меньше, то будете иметь чистые потери. Рабочая таблица 6 вычислений точки КОП заполняется для каждого года следующим образом.

Запишите величину общего объема продаж в денежном выражении (выручка) на 1-й год - эта величина уже была определена в разделе «Прогнозирование продаж». Запишите общую величину переменных затрат на 1-й год - сумма статей «Переменные затраты на продажи» и «Переменные производственные издержки» (раздел «Планируемая прибыль»). Определите валовую прибыль для 1-го года (разность между выручкой и общими переменными затратами).

Объем продаж, руб. = ?

Общие переменные затраты, руб. = ?

Общая валовая прибыль, руб. = ?

2) Определите по формулам, приведенным ниже, долю общей валовой прибыли. Процент общей прибыли говорит о доле общей прибыли в каждом рубле общих продаж.

$$\text{Доля общей валовой прибыли} = \frac{\text{Общая валовая прибыль}}{\text{Объем продаж}}$$

3) Запишите общие постоянные расходы - сумма расходов по коммерческой деятельности и постоянных производственных расходов за 1-й год (эти величины содержатся в разделе «Планируемая прибыль»). Общие постоянные расходы, руб.

4) Рассчитайте точку КОП для 1-го года, используя приведенную ниже формулу

$$\text{КОП} = \frac{\text{Общие постоянные расходы}}{\text{Доля общей валовой прибыли}}$$

Замечание. В дополнение к анализу по точке КОП настоятельно рекомендуется после первых реальных сделок рассмотреть соответствующие реальные доходы или потери. На затраты, связанные с продажами, влияет большое число параметров. Именно реальные сделки и устанавливают действительную доходность операций. Анализ по точке КОП и по реальным сделкам позволяет минимизировать риск потерь.

### 5.16. Оценка риска

Понятие риска, его оценка, прогнозирование и даже управление им – вещь малознакомая для наших предпринимателей, хотя их повседневная деятельность связана практически с постоянным риском. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием теории вероятностей. Для небольших проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных методов.

Главное здесь – не сложность расчетов и не точность вычислений, а умение автора бизнес-плана заранее выявить все типы рисков, с которыми он может столкнуться, источники этих рисков и моменты их возникновения, а затем следует разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь.

Чем глубже вы проанализируете эту проблему, тем выше будет к вам доверие потенциальных партнеров и инвесторов. Верят не тому, кто оптимистически утверждает, что его дело беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предвидеть проблемы и объяснить, как он собирается выходить из трудного положения.

Возможность возникновения риска, к сожалению, весьма широка: это могут быть пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты, изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов. От вас требуется хотя бы ориентировочно определить, какие риски для вас наиболее вероятны и во что они могут вам обойтись. Отсюда вы сможете ответить на вопрос: как уменьшить риски и потери?

Ответ этот должен состоять из двух разделов: в первом вы укажете организационные меры профилактики рисков, во втором – свою программу страхования от рисков. Например, при возможности сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих вы можете проработать альтернативную программу транспортировки необходимых изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

Что касается страхования, то здесь тема для разговора столь обширна, что мы коснемся ее лишь вкратце. К сожалению, в России система страхования развита крайне слабо. Это поражает зарубежных коллег, привыкших подстраховывать каждый свой шаг: от покупки оборудования до обесценения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют.

Открытое и честное обсуждение этого вопроса в бизнес-плане, во-первых, характеризует вас с хорошей стороны как предпринимателя, во-вторых, показывает, что вы проявляете определенную заботу о тех средствах, которые собираетесь получить от своего партнера. Более конкретно вам следует:

- Обосновать все допущения, которые вы сделали, разрабатывая деловой план, и риск, который в них заложен.
- Порассуждать о таких проблемах, как:

риск истратить всю наличность до получения заказа на продукт; риск снижения цен из-за действий конкурентов; возможные тенденции в развитии отрасли;

риск превышения запланированных уровней затрат разработки и производства продукта;

невыход на намеченный объем продаж;

срыв графика разработки продукта;

трудности в поставках сырья и комплектующих;

трудности в получении банковского кредита;

риск оказаться без наличности после массового поступления заказов.

• Отметить, какие из потенциальных проблем являются критическими для успеха вашего предприятия, и описать ваши планы по минимизации влияния неблагоприятных факторов.

Для разных сфер предпринимательства характерен разный уровень риска. Схема данного раздела имеет следующий вид.

#### *А. Степень риска коммерческой неудачи для вашей сферы бизнеса*

• Относится ли бизнес к уже хорошо освоенной области предпринимательства, новой, осваиваемой области или новейшей, неосвоенной области?

• В своей области предпринимательства относится ли бизнес к предприятиям с высоким, средним или низким уровнем риска?

#### *Б. Степень обеспеченности получения и продажи вашего продукта*

• Укажите вероятность технического успеха в получении продукта.

• Укажите долю продаваемого объема продукции от общего объема продукции, предназначенного для продаж.

#### *В. Рентабельность вашего бизнеса с учетом риска*

• Укажите прогнозируемую чистую прибыль (эти данные имеются в разделе «Планируемая прибыль»).

• Укажите общие издержки (сумму издержек по статьям: «Затраты на продажи», «Общие расходы по коммерческой деятельности», «Суммарные производственные издержки», данные в разделе «Планируемая прибыль»).

#### *Г. Конкретные виды рисков для вашего бизнеса*

• Перечислите наиболее существенные виды риска, с которыми вы можете встретиться в бизнесе и которые целесообразно страховать (уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке; невыполнение субподрядчиками своих обязательств; риск, связанный со стихийными бедствиями, транспортными катастрофами, несчастными случаями с ведущими работниками и др.).

• Перечислите наиболее существенные виды риска, с которыми можете встретиться в бизнесе, не зависящие от страхования и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий (связанные с неверным выбором проекта и колебанием конъюнктуры, изменениями цен и спроса; коммерческий риск; финансовый риск; ошибки менеджеров; социальная нестабильность и др.).

#### *Д. Мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском*

• К каким страховым организациям и компаниям планируете обратиться?

• Какие типы договоров о страховании и на какие суммы планируете заключить?

• Намерены ли использовать хеджирование для уменьшения возможного ущерба?

• Укажите мероприятия по нестрахуемым видам риска.

## 5.17. Финансовый план

Раздел предназначен для определения эффективности и финансовой состоятельности проекта. Он является ключевым разделом бизнес-плана. Составление этого раздела один из самых ответственных моментов. На основании данных финансового плана производится анализ коммерческой привлекательности проекта.

При разработке финансового плана учитываются характеристики и условия среды, в которой предполагается реализация проекта:

- налоговая среда (перечень видов налогов, ставки налогов и сроки их выплаты, тенденции изменения);
- изменение курса валют, по которым ведется расчет проекта;
- инфляционная характеристика среды;
- дата начала и время реализации проекта;
- горизонт расчета проекта.

Результатом проведенных расчетов являются три основных документа:

- план прибылей и убытков (документ, показывающий, как будет формироваться и изменяться прибыль) - отражает операционную деятельность предприятия в текущий период проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени;
- прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия (показывает финансовую платежеспособность предприятия) - отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени;
- план движения денежных средств (Cash Flows) , т.е. проект потоков денежных средств - показывает

формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

План прибылей и убытков отражает операционную деятельность предприятия (под операционной деятельностью понимается процесс производства и сбыта продукции и услуг) в определенные периоды времени (месяц, квартал, год). Из "Плана прибылей и убытков" можно определить прибыльность предприятия, реализующего проект.

Для построения таблицы "Отчет о прибылях и убытках" необходимы следующие данные:

1. Из плана продаж - выручка от реализации продукции и услуг, потери при продажах за определенный период времени (например, год).
2. Из плана издержек - сумма переменных (прямых) издержек с учетом плана производства за расчетный период времени (месяц, квартал, год).
3. Из плана издержек - сумма общих (операционных, торгово-административных издержек) за расчетный период. При этом необходимо помнить, что общие (постоянные) затраты включают в себя амортизационные отчисления и начисленные проценты по кредитам.

В основе Плана денежных средств (Кэш-Фло) лежит метод анализа денежных потоков, лежащий в основе "классических" методов инвестиционного анализа и используемый во всех наиболее известных методиках планирования и оценки эффективности инвестиционных проектов. Термин "Кэш-Флоу" используется для определения текущего остатка имеющихся в распоряжении предприятия денежных средств. Этот остаток формируется за счет притока (доходов от реализации продукции и услуг, доходов от реализации

Таблица 8

## План денежных потоков по методу "Кэш-Флоу"

активов предприятия, взносов в уставной фонд и займов и т.д.) и оттока (затрат на производство продукции и услуг, общих издержек предприятия, затрат на инвестиции, затрат на обслуживание и погашение займов, выплаты дивидендов, налоговых и других выплат) денежных средств.

Все поступления и платежи отображаются в "Плане движения денежных средств" в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, т.е. с учетом времени задержки оплаты за реализованную продукцию или услуги, времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов. Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, на обеспечение производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личное потребление. Таким образом, "План денежных потоков", основанный на методе "Кэш-Флоу", демонстрирует движение денежных средств и отражает деятельность предприятия в динамике от периода к периоду табл. 8

1	Поступления от сбыта продукции
2	Прямые производственные издержки
3	Затраты на сдельную зарплату
4	Поступления от других видов деятельности
5	Выплаты на другие виды деятельности
6	Операционные (общие) издержки
7	Налоги
<b>8=1-2-3+4-5-6-7</b>	<b>Кэш-Флоу от производственной деятельности</b>
9	Затраты на приобретение активов
10	Другие издержки подготовительного периода
11	Поступления от реализации активов
<b>12=11-10-9</b>	<b>Кэш-Флоу от инвестиционной деятельности</b>
13	Собственный (акционерный) капитал
14	Заемный капитал
15	Выплаты в погашение займов
16	Выплаты процентов по займам
17	Банковские вклады
18	Доходы по банковским вкладам
19	Выплаты дивидендов
<b>20=13+14-15-16-17+18-19</b>	<b>Кэш-Флоу от финансовой деятельности</b>
21=22(для предшеств. периода)	Баланс денежных средств на начало периода
<b>22=8+12+20+21</b>	Баланс денежных средств на конец периода

В форме "План прибылей и убытков" показываются расчетные величины прибыли или доходов от продаж, «Кэш -Флоу» отражает фактические поступления выручки от продаж.

"План движения денежных средств" содержит два дополнительных раздела: "Кэш-Флоу" от инвестиционной деятельности" и "Кэш-Флоу от финансовой деятельности", из которых можно выяснить объемы и сроки инвестиций, формы финансирования предприятия.

Что касается затрат, то в "Плане прибылей и убытков" отражаются затраты, списываемые за период, в то время, как в "Кэш-Флоу" - фактическая оплата этих затрат.

Прогнозируемый баланс имеет такую же форму как и Ф. №1. Следовательно, баланс состоит из двух частей: суммы стоимостей актива и пассива.

На основе результатов трех отчетов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и выработка схемы финансирования проекта:

- сколько всего необходимо средств;
- откуда, в какой форме и на каких условиях планируется получить средства;
- сроки и условия возврата долговых обязательств и процентов по ним (если таковые предполагаются).

Также проводятся расчеты показателей эффективности проекта (интегральных показателей), выполненных с учетом дисконтирования. Это, прежде всего:

- чистая текущая стоимость (NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- индекс доходности (PI);
- срок окупаемости с учетом дисконтирования (PB).

1. Показатель чистой текущей стоимости (NPV – net present value).

Позволяет классифицировать варианты и принимать решения на основе сравнения инвестиционных затрат с доходами от объекта инвестирования, приведенной к текущей стоимости.

$$NPV = PV - IC = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_t}{(1+r)^t},$$

где PV – современная стоимость денежного потока (ден.ед);

IC – суммарные инвестиции с учетом дисконтирования (ден.ед);

CF – чистый денежный поток в периоде t (ден.ед);

r – норма дисконта;

n – число периодов реализации проекта;

m – число периодов осуществления инвестиций;

t – порядковый номер периода получения дохода или осуществления инвестиций.

2. Внутренняя норма доходности IRR (international rate of return).

Это процентная ставка, при которой показатель чистой современной стоимости проекта равен 0 (NPV = 0).

Предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя стоимости использованного (авансированного) капитала (CC – cost of capital). Именно с ним сравнивается показатель IRR, рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними следующая:

если  $IRR > CC$ , то проект следует принять.

$IRR < CC$ , то отклонить.

$IRR = CC$ , то нет ни прибыли, ни убытков.

IRR позволяет выявить разницу между прогнозируемой внутренней нормой окупаемости проекта и требуемой доходностью. Эта разница является запасом прочности, позволяющим сопоставить доходность и риск.

Показатель IRR вручную вычислить невозможно, его точное значение может быть найдено при помощи Microsoft Excel или других программных пакетов, а также приблизительное значение IRR можно вычислить при помощи математических преобразований: например, метода последовательной итерации.

### 3. Индекс рентабельности (PI - profitability index)

- отношение суммы всех дисконтированных денежных доходов от инвестиций к сумме всех дисконтированных инвестиционных расходов.

$$PI = \frac{PV}{IC}$$

при  $PI \leq 1$  проект следует отклонить;

$PI > 1$ , следует отдать предпочтение проекту с большим PI.

Показатель PI, как правило, является дополнением к показателю NPV при анализе эффективности проекта.

### 4. Срок окупаемости.

- продолжительность времени, необходимого для возмещения начальных инвестиционных затрат из чистых денежных поступлений.

Срок окупаемости может определяться в двух вариантах:

1) на основе дисконтированных членов потоков платежей (Nок);

2) без учета дисконтирования (Ny).

Nок характеризует число лет, необходимых для того чтобы сумма дисконтированных на момент окончания инвестиций чистых доходов была равна размеру инвестиций.

Ny не учитывает фактор времени, т.е равные суммы дохода, получаемые в разное время, рассматриваются как равноценные и равен:

$$Ny = \frac{IC}{CF},$$

Этот расчет имеет смысл при относительно незначительных колебаниях прогнозируемых годовых доходов относительно средней.

Данные показатели целесообразно рассчитывать в совокупности. При выборе инвестиционного решения приоритет следует отдать показателю чистой современной стоимости, в том случае, если остальные показатели эффективности проекта дают неоднозначные результаты.

Показатели эффективности, рассчитанные с учетом ставки дисконтирования, демонстрируют сравнительную эффективность инвестиций в проект по отношению к другим финансовым инструментам, доступным для инвесторов. В дополнение к этому также проводятся расчеты основных показателей платежеспособности, ликвидности, деловой активности и рентабельности. Расчетные риски проекта по основным параметрам, влияющим на его реализацию, отражаются в анализе чувствительности.

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния различных факторов на финансовый результат проекта. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, используются обычно показатели эффективности инвестиционного проекта, рассмотренные выше.

Задача анализа состоит в численном измерении влияния реализации тех или иных факторов риска на эффективность проекта. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше “запас прочности” проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Исследования чувствительности проекта к возможным



изменениям параметров выполнены с помощью средств компьютерной программной системы Project Expert

В бизнес-плане различают два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. Определение потребности в капитале - основа долгосрочного финансового планирования, позволяющая осуществить выбор и сроки получения кредитов, разделить капитал на собственный и заемный.

Важнейшее место в финансовой политике фирмы занимают два основных источника, обеспечивающих формирование собственных средств, ускоренная амортизация и резервный фонд. Резервный фонд определяется результатами деятельности фирмы и зависит от стабильности дохода, состояния платежеспособности, регулярности денежных поступлений, перспектив конъюнктуры.

Заемные денежные средства используются в период оживленной конъюнктуры. Заемные средства привлекаются в расчете на то, что прибыль перекроет издержки на оплату процента за кредит.

Цель этого раздела - выявить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за первый и последующие годы как результат выбранной финансовой стратегии. Один из основных вопросов - как много потребуется средств для инвестиций и поддержания дела в рассматриваемом периоде? Финансовый план выявляет потенциал дела. Он должен быть представлен в бизнес-плане в виде расписания по финансированию (для вновь начатого дела все оценки являются прогнозными).

Вам предстоит определить допустимость и формы изменений в обязательствах, как и на каких условиях, может быть получено дополнительное финансирование, как может быть возвращен кредит. Эта информация становится частью прогноза поступления денег.

Финансовые прогнозы составляются на 3 года: на 1-й год - ежемесячно, на 2-й и 3-й - поквартально.

При работе фирмы на внешнем рынке, где особенно велик финансовый риск, рекомендуется использовать специальные методы регулирования платежей (аккредитивы, инкассо без документов, платеж на открытый счет и др.) и по возможности иметь полную информацию о финансовом положении клиента. Такую информацию можно получить через банки или специальные фирмы. Существуют специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск.

Системы бухгалтерского учета и отчетности в России и на Западе отличаются друг от друга, и поскольку ваша цель состоит в том, чтобы сотрудничать с западным партнером или получить инвестиции от них, вы должны сделать свои финансовые документы по западным образцам. В целом партнера интересует ваша кредитоспособность, т.е. финансовое состояние фирмы, оценка затрат на ее организацию и функционирование, ведомость прибылей и убытков, балансовая ведомость и кассовый план. Все эти документы на Западе имеют определенный стандарт.

Что касается кредитоспособности вашего продукта, то желательно, чтобы вы представили предполагаемому зарубежному партнеру ведомость прибылей и убытков, а также балансовый отчет фирмы за текущий год (прогноз) и за 2-3 предшествующих года. Дело в том, что на Западе корпорации обязаны публиковать подобные документы, поэтому будет очень странно, если ваш бухгалтерский отчет окажется конфиденциальным. К тому же вы можете попросить эти финансовые документы и у своего предполагаемого партнера, что его нисколько не обидит, а, наоборот, укрепит в том, что он имеет дело с солидным, серьезным партнером.

Для кредитора необходим детальный перечень издержек (табл.9), связанных с пуском производства, вместе с полными эксплуатационными расходами для 1-3 месяцев.

#### *Финансовые показатели деятельности фирмы*

В конце раздела следует дать оценку по основным финансовым показателям деятельности фирмы.

Чистый доход к продажам получается делением прибыли после уплаты налогов на объем продаж за год.

Текущий коэффициент состояния активов и пассивов фирмы исчисляется как текущие активы, деленные на текущие обязательства. Большинство фирм рассматриваются как финансово здоровые, когда этот показатель равен или больше 2.

Рентабельность исчисляется как чистая прибыль, деленная на инвестированный капитал.

Для западного партнера вложение капитала в российскую экономику является рискованным предприятием. На Западе такого рода вложения осуществляются, если возврат на капитал не меньше 40-60%.

#### *Предложения по уровню финансирования (степени финансового участия зарубежного партнера)*

Этот подраздел бизнес-плана должен отражать:

- количество денег, которое потребуется;
- время, когда вы будете нуждаться в них;
- как они будут использованы

Основываясь на вашем проектируемом бухгалтерском балансе и оценке того, сколько денег вам необходимо в период от трех до пяти лет для развития и расширения бизнеса, опишите, сколько из них будет получено от западного партнера и сколько - через займы у других организаций; какова доля участия российского партнера, если создается совместное предприятие.

Инвесторы захотят узнать, как вы собираетесь потратить капитал, в частности, какое количество средств будет использовано на НИОКР, оборудование, маркетинг и пополнение оборотного капитала. Приведите ваши планы расчетов с инвесторами, многие из них очень положительно относятся к планам перевода фирмы в акционерное предприятие, акции которого свободно продаются и покупаются на фондовой бирже. Этот переход может планироваться через 5-7 лет.

#### *Использование кредита и ожидаемый эффект*

Результативность использования кредита имеет важное значение независимо от того, как вы намереваетесь финансировать фирму: за счет собственных средств или заемных.

В данном разделе должны содержаться ответы на следующие вопросы:

- На какие цели будет израсходована ссуда? Ответ может быть дан в общей форме - функционирующий капитал, новое оборудование, запасы и т.д.
- Что конкретно будет приобретено?
- Кто является вашим поставщиком?
- Сколько будет стоить эта покупка?
- Какая именно модель или марка машины?
- Какую сумму нужно будет заплатить в виде налогов, платы за установку и доставку оборудования?

Представителям банка небезынтересно знать, на что вы тратите деньги, потому что все купленное вами послужит залогом ссуды.

Оцените возможную выгоду от аренды части капитального оборудования и помещений как альтернативы их приобретения в частную собственность. При наличии денег последнее может оказаться более выгодным.

В аренде есть свои преимущества: по мере роста фирмы вы сможете маневрировать основным капиталом.

Таблица 9.

## Издержки подготовки производства

Аренда дает некоторые налоговые льготы. Посоветуйтесь со своим бухгалтером.

•Каким образом использование ссуды повысит прибыльность фирмы?

Проценты за кредит - это прямой вычет из дохода. Прибегая к ссуде или вкладывая собственные деньги, вы должны знать, как сработают эти деньги, какой доход принесут. Убедитесь, что прибыль от использования кредита выше затрат по его привлечению.

Пока не завершена работа над финансовой частью плана, вы не сможете привести точные цифры, характеризующие использование и ожидаемый эффект от кредита. Тем не менее, стоимость элементов основного капитала, которые вы планируете приобрести, а также расчетная величина функционирующего капитала могут и должны быть отражены. Вы всегда можете отказаться от разумного варианта в пользу более скромного, если этого потребует состояние финансов.

Ниже приводится примерная рекомендуемая схема написания финансового плана.

*А. Источники, финансовая политика, контроль.*

Назовите источники финансирования ресурсов фирмы за счет собственных денежных средств, за счет заемных денежных средств.

Какова политика распределения прибыли после уплаты налогов?

Каковы условия контроля по платежам покупателей?

Какова финансовая политика фирмы в отношении страхования кредитов?

Перечень единовременных расходов	Затраты
Оборудование, машины, движимое имущество Стоимость установки оборудования Благоустройство территории производственных помещений Начальные запасы сырья и материалов Различного рода залоги и единовременные выплаты Плата за лицензии и допуски Регистрация и презентация Наличность для неожиданных расходов Итого единовременных расходов <b>Текущие (повторяющиеся) расходы за три месяца:</b> Вся зарплата и вознаграждения Аренда Реклама Транспортные расходы Эксплуатационные расходы Страхование всех типов Залоги (государственные и местные) Выплата процентов по займам и кредитам Ремонт и профилактика Расходы по подготовке персонала Неожиданные расходы Общие текущие расходы за три месяца Итого издержек подготовки производства	

*Б. Эффективность инвестиций.*

Какие способы и критерии оценки эффективности инвестиций Вы используете?

*В. Прибыль вашей фирмы в 1-й год по месяцам, на следующие два года по кварталам и еще на два года по годам.*

*Г. Баланс вашей фирмы в первый год по месяцам, на следующие два года по кварталам и еще на два года по годам.*

### **5.18. Стратегия финансирования**

В этом разделе следует изложить план получения средств для создания или расширения предприятия, решить сколько необходимо средств для реализации данного проекта, определить источник и форму получения денег, когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышения платы за кредит, так как риск вложений здесь невелик, с другой - не трудно найти материальное обеспечение кредитов: в качестве него могут выступать имеющиеся активы.

Порой привлечение средств партнеров и акционеров кажется предпринимателям нежелательным из-за возможности лишиться контрольного пакета акций, размер которого обычно оценивается в 51%.

Во-первых, на деле контрольный пакет может быть и значительно меньше 51%. При сильно распыленном капитале для контроля над предприятием может оказаться достаточным и 10-15% акционерного капитала.

Что касается сроков возврата заемных средств, то для этого необходимо проведение и включение в бизнес-план специальных расчетов, дающих возможность определить срок окупаемости вложений. Формулы этих расчетов можно найти в соответствующих справочных пособиях.

*Образец сопроводительного письма к кредитору.*

Предположим, вы приняли решение о кредите. Тогда вам понадобится хорошая бумага, чтобы напечатать это письмо. Ее качество и повлияет на первое впечатление. Пусть оно отразит затраченный труд и ваше мастерство, создаст ваш образ. Расходы окупятся достигнутым эффектом.

Если бизнес-план предназначен для получения ссуды и будет предложен вниманию потенциального кредитора или финансовой организации, то вам необходимо составить сопроводительное письмо, отпечатанное на отличной бумаге и знакомящее с вами и с целью вашего обращения. Оно может выглядеть так:

Уважаемый (имя)!

Обращаемся к Вам с просьбой о ссуде в сумме \_\_\_\_\_ для того чтобы \_\_\_\_\_  
Мы обязуемся вернуть ссуду в течение \_\_\_\_\_.

Источником наших средств для погашения долга явится \_\_\_\_\_.

В качестве обеспечения займа мы предлагаем приведенную в списке собственность, которая согласно выполненному анализу может быть оценена не менее чем в \_\_\_\_\_.

Ваше внимательное отношение к нашей просьбе о ссуде представляет для нас огромное значение, поскольку эта ссуда жизненно необходима для успешной и прибыльной реализации нашего бизнес-плана, который прилагается. В

случае если вам понадобится дополнительная информация, пожалуйста, свяжитесь с нами \_\_\_\_\_.

Искренне ваши (подписи, имена, должности и научные степени).

Приложение. Бизнес-план (название вашего бизнеса).

### 5.19. Деловое расписание

Деловое расписание - необходимый раздел бизнес-плана. В нем фиксируется временной график ключевых действий (разработка продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж). Следует указать и важнейшие частные задания, критические события, определяющие успех дела. Перечень таких событий включает: завершение дизайна; представление продукта на выставках; заказ сырья, материалов и комплектующих в количествах, необходимых для организации планируемого объема производства, начало производства; получение первого заказа, первая продажа, оплата первых счетов. Составление делового расписания позволяет контролировать ключевые моменты дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск.

Грамотно составленное деловое расписание демонстрирует зарубежному партнеру профессионализм управленческой команды. Покажите на графике решающие для успеха вашего бизнеса события:

- создание фирмы;
- окончание НИОКР;
- создание прототипа изделия;
- достижение договоренностей с торговыми представителями;

- выход на торговые показы продукции;
- подписание соглашений с оптовиками;
- заказ материалов в количествах, необходимых для производства первых партий;
- начало производства;
- получение первых заказов;
- поставка первых партий товара;
- получение первых платежей и поступлений на счет.

На графике отразите, сколько времени проходит от момента приобретения сырья до получения денежной выручки по каждому выпускаемому продукту или услуге; как изменяется численность управленческого и производственного персонала, идет процесс приобретения или строительство зданий, сооружений и оборудования по мере развития бизнеса.

В разработке этого раздела бизнес-плана вам поможет заполнение таблицы 10

Таблица 10.

Критические события бизнес-плана

Область деятельности (события)	Ответственный	Дата начала события	Дата окончания события	Возможные сбои в расписании и их корректировка	Критические отклонения в расписании

1. Выделите ключевые области деятельности. Составьте список видов деятельности, которые являются жизненно важными в деле.

2. Определите дату начала каждой работы. Для этого рассмотрите место этой работы в общем плане работ.

3. Определите срок завершения каждой работы.

4. Назовите ответственных за каждую ключевую область деятельности.

5. Обсудите возможные сбои в расписании и действия по их корректировке.

Обсудите влияние отклонений в расписании на потенциальную жизнеспособность предпринимаемого бизнеса.

### **5.20. Приложения к бизнес-плану**

Остались еще темы, которые можно изложить в бизнес-плане, и вопросы, которые могут возникнуть при обращении за кредитом. Они приведены ниже, и не исключено, что вам придется расширить этот список.

Возможные приложения:

Если бизнес является франчайзингом, то приложите соответствующее соглашение.

Копии всех относящихся к делу контрактов.

Копии деловых соглашений.

Любой контракт, связанный с менеджментом.

Копии соглашений о техническом обслуживании.

Список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий.

Список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий.

Ваша кредитная карточка и система кредита.

Пути приобретения известности.

Ежегодный отчет.

Копии страховок.

Любые патенты и авторские права, которыми вы владеете.

Любые другие относящиеся к делу официальные документы.

## **6. Особенности составления бизнес-планов**

### **6.1. Особенности бизнес-плана инновационного проекта**

### **6.2. Особенности проработки финансовых вопросов в проектах бизнес-планов предприятий**

### **6.3. Особенности использования бизнес-плана в деятельности региональных органов управления**

### **6.4. Бизнес-план финансового оздоровления**

### **6.1. Особенности бизнес-плана инновационного проекта**

Коммерческая и предпринимательская деятельность в среде научно-технического комплекса стала одним из ведущих направлений в индустриально развитых и постиндустриальных экономических системах. В связи с этим разработка бизнес-планов для инновационных проектов (т.е. развития научно-технических комплексов, внедрения конкретных инновационных решений и т.п.) должна опираться на общие методические принципы. При этом при подготовке бизнес-планов необходимо учитывать специфику инновационных проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциалы.

Основным критерием актуальности разработки бизнес-плана является уровень проработки научной идеи и ее близость к возможности коммерческой реализации.

Так, например специфика использования бизнес-плана в сфере науки и научного обслуживания состоит в следующем:

если обычно объектом разработки бизнес-плана служит конкретный инвестиционный проект или стратегия развития фирмы, то в рассматриваемой задаче

таким объектом является один из процессов - научно-технический прогресс, точнее, одна из составляющих этого процесса - конкретная инновация. В связи с этим дополнительно возникает методологически и технически сложная проблема выделения из общего потока результатов и затрат тех из них, которые непосредственно связаны с данной инновацией;

в научно-технических разработках, как правило, задействовано большое число субъектов хозяйствования, генерирующих и последовательно реализующих данную инновацию; классическая их последовательность: фундаментальная наука - прикладная наука - проектно-конструкторская работа - разработка и испытание опытного образца - серийное производство. Кроме того, начиная с определенной стадии в процессе могут участвовать посреднические и внедренческие организации;

фундаментальная наука обычно развивается в значительной мере автономно, ее достижения представляют собой не связанное с конкретным, предметным приложением знание, и потому выделить из затрат на ее развитие или результатов, влияющих на все общество, долю, связанную именно с данной инновацией, как правило, не представляется возможным;

субъекты хозяйствования - участники процесса создания и реализации научно-технического проекта функционируют в различных организационно-структурных формах; это могут быть как юридически и хозяйственно обособленные звенья (институты, конструкторские бюро, посреднические фирмы, предприятия), так и в той или иной мере интегрированные в единую структуру (типа научно-производственных центров или объединений);

разнообразны и источники инвестиций для реализации инновационного проекта; ими могут быть государственные вложения (за счет бюджета Федерации, субъекта Федерации

или местного органа власти), кредиты государства (так называемый "налоговый" кредит) или банков, заемные целевые средства предприятий или внебюджетные фонды акционерных обществ, холдингов, ассоциаций и т.д.;

научно-технические проекты при их реализации выполняют две различные функции: либо они позволяют заменить или вытеснить существующие технологические процессы, машины, приборы, транспортные средства, материалы, препараты и т.п.; в этом случае следует руководствоваться приростными показателями критериев (например, прирост чистой прибыли и всех других критериев), либо они порождают и удовлетворяют новые потребности общества; в этом случае рассматриваются абсолютные значения критериев;

как правило, субъекты хозяйствования, формирующие научно-технический комплекс (прикладная наука, проектно-конструкторские разработки, опытное производство, серийное производство и использование, т.е. покупатели инновации), размещены на территории различных регионов, субъектов Федерации, государственно-территориальных образований России и даже государств; в связи с этим перед разработчиками бизнес-плана встает проблема распределения и учета эффекта от инновации для различных участников проекта, а также государства, его субъектов, государственно-территориальных образований, местных органов власти в форме налогов, сборов и других платежей.

Спецификой многих инновационных проектов, разрабатываемых в настоящее время, является отсутствие заранее определенных потребителей. Поиск инвестора для венчурного проекта вынуждает разработчиков особенно тщательно подходить к обоснованию проекта.

Для инновационных разработок, как правило, *характерна высокая степень риска*. Учет и тщательная оценка факторов, способных помешать осуществлению проекта, должны быть осуществлены в бизнес-плане, при подготовке соответствующего раздела должны использоваться мнения независимых экспертов в данной области. Возможно использование специализированных компьютерных программ, например программного модуля Project Risk.

При подготовке бизнес-плана инновационного проекта следует обратить особое внимание на патентную "чистоту" внедряемой разработки, описать перспективы ее развития, в том числе возможность завоевания рынка родственной продукции или создания принципиально нового товара (услуги).

Для научно-технической разработки необходимо указать имеющиеся публикации по тематике проекта. В разделе "Команда управления" должны быть отмечены основные научные достижения генераторов внедряемой инновации, а также предшествующий опыт фирмы по реализации инновационных разработок.

В бизнес-плане должна быть рассмотрена возможность и степень подключения (постоянная работа в фирме, совместительство, контрактные отношения, консультирование и т.д.) научных работников и специалистов на различных стадиях реализации проекта.

При осуществлении научно-технической разработки коммерческая составляющая проекта должна быть выделена и на нее составлен бизнес-план, это особенно важно в условиях крайне скудного централизованного финансирования научных исследований и невостребованности инновационных разработок.

Бизнес-план может послужить для инновационной организации средством для налаживания международного



сотрудничества, возможностью для включения в интернациональные научно-технические программы и т.д.

В настоящее время обострившиеся финансовые проблемы привели к широкому распространению таких явлений, как сдача в аренду и продажа площадей научно-исследовательских и учебных организаций фирмам, не имеющим никакого отношения к их деятельности. Однако, давая краткосрочный эффект, эта мера в перспективе приводит к подрыву научного потенциала и не может способствовать выходу научных учреждений из кризиса, в то время как развитие собственной инновационной предпринимательской деятельности, развитие ее новых форм может сохранить научные коллективы. Возможным вариантом решения подобных проблем является создание на базе научной организации или вуза инновационного бизнес-инкубатора. В этих условиях бизнес-план приобретает особое стратегическое значение.

## **6.2. Особенности проработки финансовых вопросов в проектах бизнес-планов предприятий**

В условиях перехода к рыночным отношениям инвестиционные ресурсы (их финансовая составляющая) приобретают качественно иные черты, чем нудная практика "выбивания" государственных капитальных вложений. В этой ситуации они становятся предметом купли-продажи, т.е. товаром, который имеет своего собственника, рыночный механизм определения цены, свои особенности при осуществлении полного воспроизводственного цикла.

Конкретным отражением таких изменений является необходимость поиска, проведения переговоров и заключения договоров между несколькими экономически независимыми сторонами, которые участвуют в инвести-

ционном проекте, об условиях получения и обязательствах возврата полученных финансовых ресурсов.

В принципе существуют два основных типа участия собственников финансовых ресурсов в том или ином проекте: это предоставление кредитов и долевое участие в собственности будущего производственного объекта. Данная ситуация вынуждает хозяйствующих субъектов-инициаторов проекта более взвешенно относиться к обоснованию необходимости получения инвестиций и определению их использования, т.е. к проработке вопросов экономического и финансового обоснования проектов. Практика показывает, что руководители действующих промышленных предприятий не всегда имеют достаточно навыков работы с возвратными инвестиционными ресурсами. Это ведет к тому, что у них возникают проблемы с поиском и привлечением внешних негосударственных инвестиций, с расчетами по кредитам, полученным на невыгодных для предприятия условиях или же управленческие конфликты по поводу претензий "сторонних" собственников.

В условиях рыночной конъюнктуры будущее предприятий во многом зависит от эффективности проводимой ими инвестиционной политики. Поэтому большое значение приобретают расчеты экономического эффекта от использования как всей суммы средств, которыми располагает предприятие, так и отдельно собственных и привлеченных финансовых ресурсов.

В решении подобных вопросов большое значение имеет правильно составленный бизнес-план, одним из центральных звеньев которого является расчет экономической эффективности принимаемых решений и оценки результатов их реализации.

В настоящее время, государственные ответственные органы также строго требуют глубоких экономических

проработок, как и коммерческие негосударственные организации, которые очень придирчиво отбирают конкретные объекты для финансирования.

Для выбора подходов к оценке инвестиций в проекте бизнес-плана предприятия необходимо, в первую очередь, определить основные требования, которым должны удовлетворять такие подходы. Основопологающим является принцип реальности оценки. Оценка эффективности инвестиций, полученная в результате расчета, должна максимально соответствовать реальным значениям тех результатов, которые ожидается получить от реализации проекта.

При выборе подхода учитываются две основные особенности:

- экономических условий;
- объекта оценки.

Основной особенностью экономических условий является прямая и однозначно объективная заинтересованность инициаторов проекта знать о конечных и промежуточных результатах реализации задуманного начинания. Кроме того, поскольку параллельно с проработкой заключительной стадии проекта бизнес-плана предприятия осуществляется работа по привлечению сторонних инвесторов, просчеты охватывают динамику разнообразных аспектов эффективности использования финансовых средств. Эти показатели предназначаются преимущественно для определившихся участников проекта и постоянно уточняются по мере отбора наиболее приемлемого варианта реализации проекта и оформления соответствующих решений. При этом в зависимости от хода переговоров с конкретными инвесторами дополнительной проработке подвергаются те или иные экономические аспекты реализации

проекта, которые в первую очередь могут их заинтересовать.

Эти требования порождают ряд условий к методам оценки инвестиций, применяемым при подготовке проекта бизнес-плана предприятия:

- использование для оценки проекта широкого множества выходных показателей;
- учет возможной недостоверности выходной информации и расчетов рисков;
- учет динамики реализации инвестиционного проекта; повышение роли экспертных оценок.

Существует несколько десятков экономических критериев выгодности инвестиций. Они делятся на две основные группы абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели - это суммарное превышение дохода над затратами, выраженное в денежной форме. Классическими из них являются балансовая прибыль, чистая прибыль, годовая или кумулятивная прибыль за период с учетом фактора времени (т.е. дисконтированная) или без учета ее изменения во времени.

К относительным показателям относятся различные формы соотношения денежного дохода к инвестициям и находящимся в производстве средствам. Прежде всего это показатели рентабельности, срока окупаемости в годовом или кумулятивном исчислении с учетом (или без) фактора времени. Первая группа - это показатели эффекта, а вторая - показатели эффективности.

Как отмечалось выше, разных участников реализации проекта в первую очередь интересуют более близкие им характеристики. Так, *кредиторам* для принятия решения об участии в проекте необходимо достоверно знать:

- внутреннюю норму прибыли (internal rate of return - IRR), т.е. динамическую норму прибыли на капитал,

которую обеспечивает данный проект. Необходимое условие выгодности участия в проекте - некоторое превышение прогнозируемой величины IRR прогнозируемого банковского процента на каждом этапе реализации, достаточное - превышение требуемой нормы;

- период возврата общей суммы инвестиций (кредита) (payback period - PP), или срок окупаемости. Расчеты определяют количество лет, в течение которых доход от продаж за вычетом издержек возмещает вложенные средства;

- отношение заемных средств к собственным средствам инициаторов (и других кредиторов) (debt to equity ratio - DER). Для акционерных предприятий может рассчитываться как отношение суммы долговых обязательств и привилегированных акций к суммарной стоимости обыкновенных акций;

- индекс покрытия процентных платежей (times interest earned ratio - TIE). Как отношение доходов предприятия (до вычета налогов и выплаты процентов) к суммарным процентным платежам. Показатель характеризует способность инициаторов проекта регулярно выплачивать проценты.

Для *участников проекта*, привлекаемых на основе совместного владения собственностью, первостепенный интерес вызывают показатели:

- максимальный денежный отток (cash outflow), т.е. наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает размеры необходимого финансирования проекта;

- рентабельность активов (return on total assets - ROA) - отношение величины чистой прибыли к среднегодовой сумме активов, что характеризует эффективность использования активов компании;

- рентабельность инвестиций (return on investment - ROI)- отношение чистой прибыли к объему инвестиций (сумме акционерного капитала компании и долгосрочного долга);

- рентабельность инвестированного капитала (return on project - ROP). Показатель определяется путем деления величины прибыли (до выплаты процентов и налогов) на сумму заемного и собственного капитала и характеризует способность проекта генерировать прибыль;

- индекс текущей ликвидности (current ratio - CR) - отношение оборотных активов к текущим обязательствам предприятия. Показатель свидетельствует о достаточности оборотного капитала и стабильности Финансового положения компании в текущий момент.

Для *инициаторов проекта* бизнес-план должен быть проработан, безусловно, по максимальному числу параметров эффективности. Но главенствующее место среди них будут занимать:

- чистая прибыль (годовая или среднегодовая) как балансовая прибыль предприятия за вычетом налогов, выплачиваемых из прибыли;

- чистая текущая стоимость (net present value - NPV), т.е. разность между дисконтированным потоком денежных доходов и расходов за период реализации проекта, а также на этапе эксплуатации. По существу, это - долговременная дисконтированная чистая прибыль. Неотрицательное значение ( $NPV > 0$ ) является необходимым условием выгодности проекта;

- норма безубыточности проекта (break-even point - BEP). Это минимальный размер выпускаемой продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль для инициатора. Норма безубыточности равна отношению постоянных издержек к разности удельной цены и удельных переменных издержек, включая необходимые налоговые платежи;

- рентабельность собственного (акционерного) капитала (return on owner,s equity - ROE). Чистая прибыль предприятия в процентном отношении к собственному капиталу;

- рентабельность продаж (return on sales - ROS). Показатель определяется как отношение чистой прибыли к объему продаж в каком-либо заданном периоде. Он отражает ожидаемую эффективность производственной деятельности после реализации проекта.

Помимо этих показателей в рамках проекта бизнес-плана предприятия при необходимости (для более успешной работы с инвесторами) рассчитывается блок показателей, которые характеризуют ожидаемый уровень управления реализацией проекта и его последующую эксплуатацию. Среди них:

- индекс оборачиваемости товарно-материальных запасов (inventory turnover ratio - ITR). Показатель рассчитывается путем деления себестоимости продукции, реализованной за период, на среднюю величину запасов в этом же периоде;

- отношение суммы обязательств предприятия-инициатора по проекту к его суммарным активам проекта, характеризующее насколько деятельность созданного объекта финансируется инициатором;

- быстрый индекс (или индекс "лакмусовой бумажки") (quick ratio - QR), т.е. отношение суммы денежных средств, быстро реализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности к сумме краткосрочных обязательств. Показатель характеризует уровень ликвидности проекта, способность фирмы оперативно расплачиваться со своими кредиторами.

Необходимость обращения ко всей совокупности перечисленных показателей вызвана тем, что их набор и взаимодополняемость создают условия для более рацио-

нального принятия таких решений, как выбор организационной формы реализации проекта; проработка нескольких вариантов схем кредитования и финансирования; согласование и форма фиксации интересов участников на различных этапах реализации и эксплуатации проекта.

Проработка финансовой составляющей бизнес-плана наиболее ярко и последовательно характеризует качество и достоверность подготовки других разделов этого документа. На этой стадии осуществляется объединение и взаимосогласование таких аспектов, как прогноз объемов продаж и политики цен и расчеты по ожидаемой динамике затрат на производство. При этом в числе затрат инициаторов проекта изначально закладываются такие статьи расходов, как обязательные платежи в бюджет, внебюджетные и социальные фонды, определяемые существующей (а в ряде случаев и прогнозируемой) системой обязательных платежей.

Здесь следует добавить, что интерес региональных органов к соответствующему проекту также может конкретизироваться в показателях эффективности. К ним относятся: общий объем производства или продаж, прибыль и рентабельность, размеры фонда оплаты труда, соотношение негосударственных и государственных (различного уровня) инвестиций и некоторые другие.

### **6.3. Особенности использования бизнес-плана в деятельности региональных органов управления**

В традиционном смысле основой разработки бизнес-плана является либо уже находящийся в проработке конкретный проект, либо некий замысел, не имеющий однозначного решения по расширению действующих или созданию новых производств (объектов). Поэтому основными заказчиками таких работ становятся руководители

предприятий или группы предпринимателей, готовые профинансировать эти работы. Однако использование элементов бизнес-плана вполне соответствует специфике положения отечественных региональных органов власти. Это связано с тем, что в ходе проводимых реформ их роль в управлении экономическими процессами хотя и изменилась, но влияние по-прежнему остается весьма существенным.

Оставив в прошлом методы прямого административного распоряжения региональной частью общегосударственной собственности, государственные региональные органы власти ведут активную работу по созданию и поддержанию организационно-правового механизма гибкого реагирования на социально-экономическую ситуацию, которая складывается в результате хозяйственной деятельности самостоятельных субъектов различных форм собственности. На этой основе развиваются тесные качественно новые взаимоотношения с товаропроизводителями, что выражается в специфическом участии региональной администрации в бизнес-планировании.

Одновременно с этим региональные органы власти ответственны за развитие значительной части объектов, находящихся на бюджетном финансировании. По каждому из таких объектов разработка бизнес-плана является единственным способом найти рациональный путь их развития в системе рыночных отношений. Такие бизнес-планы должны учитывать отраслевой профиль фирмы, перспективы развития регионального потребительского рынка, динамику уровня доходов и необходимость изменений материально-технической базы соответствующего вида деятельности, чтобы поддержать конкурентоспособный уровень предлагаемых работ и услуг.

Разнообразие отраслей, в развитии которых региональные органы власти принимают непосредственное участие (в частности, заказ на разработку бизнес-плана не может быть оформлен, если финансирование последнего не предусмотрено в смете расходов и не согласовано с местной администрацией), требует дифференцированного подхода и специфического подбора финансовой, технико-экономической и социально-экономической информации.

Здесь предлагается один из аспектов разработки бизнес-плана по региональному заказу, а именно по организации регионального рынка продуктов питания.

При разработке подобного документа особое внимание должно уделяться маркетинговым исследованиям состояния регионального рынка по каждому из рассматриваемых продуктов и перспективных путей его наполнения.

В этом разделе бизнес-плана рассматриваются характеристики основных производителей, действующих или способных выйти на региональный рынок продукции. При этом дается оценка как тех товаропроизводителей, которые находятся в данном регионе, так и тех, кто занимается соответствующей деятельностью за его пределами. Эти данные в бизнес-плане могут быть приведены в таблице 1.

Указанные данные собираются для поставщиков, с которыми имеются традиционно налаженные связи и степень риска срыва договоров ниже среднего уровня.

Для посреднических организаций по аналогичному виду продукции данные собираются исходя из накопленного опыта совместной работы с выделением основных крупных организаций (10-15) и группы

Таблица 11

## Характеристика отечественных товаропроизводителей

№ п / п	Район, предприятие	Объем производства млн. руб	Объем поставок на рынок р-на, млн. руб	Производственные мощности, млн. руб	Коэффициент загрузки, %	Себестоимость, тыс. руб	Отпускная цена тыс. руб
..район 1 2 ...							
..район 1 2 ...							
..район 1 2 ...							
Итого							

прочих, объем поставок которых в сумме ориентировочно должен составлять не более 10-12% общего объема товарооборота данного продукта в регионе. Для этих организаций данные собираются по таблице 12.

Таблица 12

## Характеристика поставок продукции посредническими организациями за 200\_г.

№ п/п	Место регистрации, предприятия	Объем поставок млн. руб	Место производства продукции	Наличие сертификата качества	Оптовая цена тыс. руб	С какого времени является постоянным участником регионального рынка
1. 2.						
Итого Средневзвешенные показатели						

По аналогичной таблице собираются данные о наличии на региональном рынке соответствующей продукции импортного производства (при этом в бизнес-плане должны быть учтены условия взаимных расчетов, предусмотренные в межгосударственных соглашениях, особенности законодательства стран-экспортеров в части, касающейся производства и вывоза данной продукции).

Суммируя соответствующие показатели объема продукции, получаем характеристику наполнения регионального рынка как исходный пункт для определения продовольственной политики в регионе и выработки стратегии администрации по укреплению и повышению надежности снабжения населения (прежде всего городского) продуктами питания.

На основании маркетинговых исследований проводится анализ перспективности сотрудничества с теми или иными товаропроизводителями и поставщиками.

Кроме того, в рамках этих исследований дается оценка общего социально-экономического положения в регионе и через мультипликаторы спроса и доходов определяется возможный объем потенциального спроса, а также рассматриваются традиции и сложившиеся в регионе особенности потребления соответствующего продукта, что позволяет разработчикам бизнес-плана сделать своевременной и действенной рекламную кампанию, уточнить условия и провести дополнительные переговоры с участниками рынка.

При поставках продукции из других регионов специальный анализ проводится по вопросам транспортной составляющей цены соответствующей продукции. В бизнес-плане предусматривается отдельный раздел, который обосновывает схему эффективной организации перевозок, обеспечивающую минимизацию транспортных расходов и бесперебойную доставку продукции. При использовании собственного транспорта в бизнес-плане должно быть отражено состояние парка и даны перспективы его развития. При необходимости осуществления больших объемов перевозок из районов с неразвитой транспортной инфраструктурой вопросы доставки продукции могут стать определяющими для выработки совместных межрегиональных решений по преодолению данного "узкого места".

В отдельном разделе бизнес-плана обосновывается выбор форм взаимодействия и степень участия в реализации проекта иностранных партнеров; оценивается возможность организации импортозамещающего производства в регионе, в том числе и с участием иностранных фирм.

В рамках разработки бизнес-плана создания регионального рынка продуктов специальное внимание отводится вопросам организации самого процесса

торговли данной продукцией, оценке возможности приспособления существующей торговой сети к требованиям проекта и условий создания новых торговых точек. В данном разделе рассматриваются варианты оптимального соотношения оптовой (через постоянно действующие или периодические открытые аукционы) и розничной торговли; определяется степень необходимого участия региональной администрации в различных звеньях продовольственного рынка. С особо надежными партнерами рассматривается возможность и целесообразность создания фирменных магазинов.

Успешная реализация проекта во многом зависит от правильной организации рекламной кампании, учитывающей местную специфику, возможности средств массовой информации и готовности населения поддержать некоторые новые для данного региона формы реализации продукции.

Важной частью бизнес-плана является разъяснение вопросов, связанных со взаимоотношениями организаторов проекта и органов региональной власти. В случае особой актуальности проблемы высокая заинтересованность последних в реализации проекта требует более разнообразного и глубокого их участия в его осуществлении; в случае меньшей заинтересованности участие может ограничиваться общими организационными вопросами. В бизнес-плане обязательно отражаются принятые или разрабатываемые местными властями законодательные акты, постановления, распоряжения, инструкции и т.д., способствующие созданию соответствующего товарного рынка. При необходимости развития производственных связей с другими регионами в бизнес-плане предусматривается заключение межрегиональных договоров и соглашений, способствующих облегчению связей.

Особенностью бизнес-плана организации регионального рынка продукции является необходимость более полного расчета бюджетной эффективности проекта, который выделяется в самостоятельный раздел. В нем определяется состав доходов и расходов бюджета (или средств внебюджетных фондов) региона в связи с осуществлением данного проекта, их соотношение с общим объемом финансирования, сроки и условия возврата средств, косвенные результаты реализации.

В составе доходов бюджета учитываются:

все налоговые поступления и платежи юридических лиц в региональный бюджет (внебюджетные фонды), непосредственно связанные с реализацией проекта;

подходный налог с заработной платы, начисленной за выполнение предусмотренных проектом работ и услуг;

прирост налоговых поступлений от предприятий, связанный с влиянием реализации проекта на их финансовое положение.

Возможные налоговые поступления в региональный бюджет приводятся в таблице 13 на каждый год осуществления проекта, а также на период после окончания его реализации.

Таблица 13  
Ежегодное поступление налогов в региональный бюджет

№ п/п	Показатели	За период реализации 12...n	В период после реализации 12...n	В среднем за год
1	Налог на добавленную стоимость			
	Налог на прибыль			
	Налог на имущество			
	Транспортный налог			
	Сбор на нужды образовательных учреждений			
	Подходный налог с физических лиц			
	Отчисления на социальные нужды			
	Дополнительные налоговые поступления, связанные с реализацией проекта			
	Итого налогов и сборов			

Расчет поступлений в бюджет выполняется в соответствии с действующей на момент разработки проекта нормативной базой. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект  $B_t$  для  $t$ -ого шага осуществления проекта, определяемый как превышение доходов бюджета над расходами.



Интегральный бюджетный эффект  $B_{\text{инт}}$  рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов по формуле:

$$B_{\text{инт}} = \sum_{t=0}^T B_t * 1 / (1 + E)^t$$

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

$T$  - горизонт расчета;

$E$  - норма дисконта.

При оценке бюджетной эффективности норма дисконта отражает не только финансовые интересы региона, но и учитывает социальный эффект от реализации проекта.

В случае участия региональных органов управления в прямом бюджетном финансировании проекта в полном объеме бюджетная эффективность определяется суммарными поступлениями от налоговых и иных выплат, а также остающейся в распоряжении предприятий чистой прибылью, при этом в состав расходов включаются все инвестиционные затраты по проекту.

Для разработки финансовых схем реализации других вопросов социально-экономического развития региона (жилищной, экологической проблемы и т.п.) используются несколько иные подходы, но методической основой остается бизнес-план.

Иная роль отводится региональным (местным) органам управления в организации разработки бизнес-планов на самостоятельных производственных предприятиях.

Одним из важнейших направлений формирования современного экономического механизма на уровне региона является активная работа региональных и местных органов власти по выработке рыночных подходов к инвестиционной деятельности на предприятиях и организациях. Дело в том, что спектр внешних и внутренних факторов (как современных, так и сохранившихся от традиций прошлого периода) определяет осо-

бенности поведения управленческих звеньев независимых организаций - товаропроизводителей. Это связано с отсутствием навыков разумного риска; весьма скромным опытом работы с коммерческими кредитными ресурсами, эмиссией и обращением собственных ценных бумаг; с непоследовательностью в формировании своей сбалансированной политики потребления и накопления. Поэтому для средних (и особенно малых) предприятий теснота общения с местными органами власти зачастую полностью определяет перспективы их существования и возможности привлечения инвестиций.

На уровне областей, районов, городов специфика отношений между хозяйственными структурами (самостоятельными товаропроизводителями) и местными органами власти определяется тем, что за последними признаются дополнительные возможности защищать экономические интересы производителей на вышестоящих уровнях. И эти возможности объективно опираются на активные административно-правовые связи и личные контакты с представителями финансовых и правительственных структур (как отечественных, так и зарубежных); на более прогрессивные взгляды, увязанные с текущим и перспективным нормативно-правовым процессом; а также на единство целей местных органов власти и предпринимательских структур в части создания благоприятных условий для устойчивого социально-экономического развития региона (области, района, города).

Подготовка бизнес-плана требует разработки таких вопросов, как анализ условий реализации производимой продукции и возможностей формирования соответствующего рыночного сектора (маркетинговые исследования); обоснование графика расчетов с кредиторами; разработка схемы привлечения финансовых ресурсов и выбор варианта подбора инвесторов; расчет финансовых и производственных

рисков на всех стадиях реализации проекта и последующего использования создаваемых объектов собственности и некоторых других проблем. Для этого требуется привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение довольно больших объемов расчетных работ, что и делает в целом разработку бизнес-плана достаточно дорогостоящим мероприятием.

Не всякие руководители морально и финансово готовы сделать подобный шаг, хотя и понимают в целом необходимость проведения таких работ.

Предприятия, расположенные в малых и средних городах и не являющиеся производствами республиканского или регионального значения, как правило, ищут прямую поддержку местных властей для осуществления подобных начинаний. Однако перед последними неизбежно встает вопрос выбора: какие предприятия и в какой форме поддерживать; в какой последовательности и каким образом принимать участие в их деятельности; как сформулировать и защищать интересы региона на вышестоящем уровне.

Основной объединяющей их задачей становится формирование инвестиционного климата, соответствующего рыночным стандартам организации воспроизводственных процессов, с одной стороны, и максимально учитывающего разнообразие региональных особенностей хозяйственной деятельности - с другой.

Практика работы с региональными и местными органами власти показывает, что для правильного использования ими такого инструмента инвестирования, как бизнес-план производственного предприятия, необходимо уточнить место последнего в общей схеме инвестиционной политики региона (включая районы, города).

С точки зрения региональной (местной) администрации исходным условием поддержки того или

иного существующего предприятия является комплексный анализ всех инвестиционных проектов, которые могут быть реализованы в данном регионе. При этом в зависимости от глубины проработки и масштаба рассматриваемого хозяйственного проекта по заказу администрации готовятся четыре типа документов, характеризующих инвестиционную привлекательность и готовность в регионе.

Первый и наиболее обобщающий документ - это характеристика инвестиционного климата в регионе в целом. Данный материал может опираться на анкетный опрос специально отобранных групп экспертов. По заданной шкале проставляется оценка 60 - 70 факторов, определяющих уровень экономического потенциала по основным элементам производства (включая земельные и природные ресурсы, научно-технический потенциал, кадровое обеспечение и т.д.), инженерной и социальной инфраструктуры; организационно-правовой атмосферы и социокультурной и политической среды; а также по уровню развития элементов рыночных отношений и собственного финансового потенциала.

В результате такого исследования определяется рейтинг рассматриваемых регионов и выделяются наиболее сильные и слабые стороны каждого из них.

Подобная работа проводится, как правило, на уровне субъектов РФ и фактически показывает готовность администрации и предпринимателей к коммерческому освоению инвестиционных ресурсов.

Второй тип документов - это сравнительный (иногда называемый "структурным") анализ экономики региона (области, района, города). Подготовка этих материалов опирается на обработку статистической информации о состоянии и динамике развития отраслей в целом и отдельных предприятий, которые действуют на соответствующей территории. В результате исследований фор-

мируется перечень приоритетных объектов инвестирования. По мере уточнения информации о проектах-заявках на новое строительство со стороны предпринимательских кругов (а подобная информация может концентрироваться только у местной администрации) - перечень объектов к инвестированию с прямой или косвенной поддержкой со стороны региональной (местной) администрации составляется уже с учетом как коммерческой, так и региональной социально-экономической значимости. На этом этапе фактически определяется уровень заинтересованности местных органов власти в реализации проекта.

Третий тип документов - пилотный проект бизнес-плана. На данной стадии по ограниченному кругу показателей разрабатывается сокращенный вариант бизнес-плана для каждого проекта, претендующего на поддержку администрации в получении инвестиций. Заказчиками таких проработок являются уже те организаторы проекта, которые его ведут и которым принадлежит задуманная идея. Одной из основных составляющих пилотного проекта бизнес-плана является раздел с вариантами схем финансирования проекта и определением условий возврата и использования привлекаемых финансовых средств, оценка степени риска на различных стадиях осуществления проекта, готовность и подготовленность организаторов к полной реализации проекта и т.д.

Для региональной (местной) администрации встает задача организации экспертизы соответствующих проектов и принятие необходимых решений для их реализации. При этом форма участия определяется, исходя из специфики рассматриваемых проектов и необходимости обеспечения максимально эффективного использования как финансовых средств, так и материально-вещественных факторов производства (земли,

производственных зданий и площадей, нежилых помещений, объектов транспортной и инженерной инфраструктуры и т.д.).

И, наконец, четвертый тип документов - это полный бизнес-план по конкретным проектам.

Роль региональной (местной) администрации в подготовке и финансировании проекта входит в качестве составной части бизнес-плана, и глубина этого участия определяется степенью заинтересованности региона в быстрой реализации проекта.

Практика показывает, что для реальных коммерчески привлекательных проектов наиболее оптимальной формой участия администрации в его продвижении является совместная работа с непосредственными предпринимателями в части выбора реальной схемы привлечения инвестиций не столько из "дальних" (включая иностранные), сколько организация работы по привлечению средств населения и юридических лиц, проживающих и размещающихся в регионе.

Получение иностранных кредитов, а уж тем более продажа контрольного пакета акций внерегиональным (в том числе зарубежным) партнерам в каждом втором случае ставит вопрос о смене руководства, выдвижении на первый план коммерческих интересов, смене (или сокращении) определенной части занятого персонала и т.д. Иными словами наряду с преимуществами подобное предприятие получает (иногда и не ожидая) набор дополнительных проблем.

Разработка реальных бизнес-планов при совместной с местной администрацией деятельности позволяет предвосхищать подобные ситуации, не доводя их до острого состояния, и в то же время ориентируясь на коммерческое использование региональных и производственных ресурсов.

#### 6.4. Бизнес-план финансового оздоровления

При антикризисном управлении бизнес-план называется планом финансового оздоровления предприятия. В данном случае он направлен на восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности предприятия.

План финансового оздоровления предприятия базируется на выбранной стратегии. Его задача — определить основные направления работ и общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такой бизнес-план служит ориентиром при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий — основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т. д.

На предприятиях, где введена процедура банкротства — внешнее управление — его называют планом внешнего управления.

Бизнес-план даёт доступ к инвестиционному процессу. Поэтому независимо от названия его потребуют в любом финансовом учреждении.

В зависимости от назначения бизнес-плана он может разрабатываться в следующих модификациях:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения и т. п.);
- по предприятию, в том числе:
  - новому или действующему;
  - всему предприятию или производственному подразделению;
  - развития или финансового оздоровления.

Для неплатежеспособных предприятий бизнес-план финансового оздоровления должен составляться в обязательном порядке.

Его разработка может оказаться полезной для российских предприятий, большинство из которых испытывают значительные трудности.

Предприятия, имеющие реальные убытки, должны также составлять краткосрочный план чрезвычайных мероприятий.

Бизнес-план финансового оздоровления включает определение путей решения проблемы накопившейся задолженности и дальнейшего развития предприятия. Бизнес-планы могут существенно различаться в зависимости от финансового состояния предприятия-должника.

Исходя из сложившейся ситуации бизнес-план может предусматривать:

1. Реструктуризацию (рассрочку, отсрочку, списание и т. д.) накопленной задолженности. Предприятие при этом получает возможность нормально функционировать. Этот подход применяется в том случае, если задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными решениями руководства предприятия или некоторыми негативными всплесками внешней среды, вероятность повторения которых оценивается как незначительная.

2. Переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование). В самой крайней форме это полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения и т. п., то есть полная замена всех элементов предпринимательства. Этот вариант, скорее всего, предполагает продажу предприятия новым собственникам.

План финансового оздоровления предприятия служит для:

- 1) выработки программы выживания и развития предприятия;
- 2) составления плана проведения реорганизационных

процедур;

3) организации управления предприятием в условиях кризиса или перед его наступлением;

4) обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию финансовой поддержки.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия должен быть прежде всего ориентирован на нововведения (инновации).

### **Порядок разработки плана финансового оздоровления**

Типовая форма плана финансового оздоровления (бизнес-плана) предусматривает следующие разделы:

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

Разработка первых трёх разделов плана производится в обычном порядке. Остальные разделы имеют особенности, что и обуславливает их более детальное рассмотрение.

#### ***Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности***

При разработке чрезвычайных мероприятий необходимо, прежде всего, подвергнуть тщательному анализу активы и систему управления предприятием, в частности:

*1. Основные фонды предприятия.* Их необходимо анализировать в последовательности, сложившейся в практике статистического учёта основных фондов (здания, сооружения и т. п.). При этом следует обратить внимание на свободные производственные и складские площади (они могут быть, например, быстро сданы в аренду). Особого внимания требуют запасы неустановленного оборудования, незавершённые капитальные вложения. В процессе оздоровления предприятия необходимо учитывать и непроизведенные основные фонды. Эти фонды отягощают расходы предприятия, но могут послужить и источником возникновения новых видов деятельности.

*2. Материальные запасы и запасы готовой продукции.* Предварительный анализ этих элементов активов поможет выявить ликвидные материальные запасы. Они могут послужить источником средств для расчёта с кредиторами, приобретения необходимых материальных ресурсов и могут быть непосредственно использованы в будущем производстве.

*3. Кадры предприятия.* Анализ кадрового состава рекомендуется проводить с первых дней работы по оздоровлению предприятия. Особое внимание рекомендуется обращать на состав высших управляющих, квалифицированных инженерно-технических работников и рабочих.

*4. Долгосрочные и краткосрочные вложения предприятия.* При наличии значительных средств во вложениях такого рода их анализ может стать главным в работе по оздоровлению предприятия. Дочерние фирмы предприятия могут быть источником дополнительного финансирования, квалифицированной поддержки.

*5. Дебиторы и кредиторы должника.* Дебиторы и кредиторы это, как правило, постоянные поставщики и покупатели. Они входят в технологическую цепочку и при разумном подходе стремятся к стабильности

производственной системы в целом. При определённых условиях и те, и другие должны выразить заинтересованность в поддержке неплатежеспособного предприятия.

6. *Сеть товародвижения предприятия-должника.* Посреднические структуры, обеспечивающие снабжение предприятия сырьём, материалами, комплектующими изделиями и сбыт его готовой продукции, могут служить источником дополнительного финансирования для должника. Их предложения и пожелания также должны быть приняты в расчёт при подготовке планов оздоровления.

7. *Система управления предприятием.* Анализ организационной структуры, системы учёта и контроля, внутренних хозяйственных связей, методов принятия управленческих решений, как правило, выводит на «узкие места» в системе управления предприятием.

В числе чрезвычайных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, как показывает опыт, чаще всего используются следующие:

- 1) продажа активов, филиалов, незавершенного строительства и т. п.;
- 2) смена руководителей подразделений (если есть очевидные признаки их некомпетентности);
- 3) изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления;
- 4) оптимизация дебиторской задолженности;
- 5) установление жёсткого контроля затрат;
- 6) психологическая переориентация и переподготовка персонала;
- 7) сокращение номенклатуры продукции и услуг (немедленный отказ от очевидно убыточных производств);
- 8) усиленный маркетинг (до разработки стратегии

маркетинговые службы могут разобраться с возможностями продажи части активов предприятия, выявить дополнительный спрос на продукцию предприятия);

- 9) реструктуризация задолженности;
- 10) сжатие или ликвидация обанкротившегося производства;
- 11) частичное или полное репрофилирование предприятия.

Перечисленные меры, как показывает статистика банкротства в развитых странах, являются наиболее часто применяемыми. Однако возможны, конечно, и какие-либо иные действия. В частности, в этом разделе должны также предусматриваться меры по реализации стратегических целей и указаний.

#### ***В разделе «Рынок и конкуренция»:***

- 1) излагаются сведения об отрасли, в которой работает данное предприятие;
- 2) даётся характеристика основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие;
- 3) приводятся сведения о хозяйствующих субъектах, участвующих на том же рынке, что и данное предприятие; проводится анализ вышеназванных сведений, делается вывод о типе рынка данной продукции;
- 4) помещается информация о законодательных ограничениях по проникновению на рынок (необходимость наличия лицензии, таможенные затраты, государственное регулирование ценообразования и т. п.).

#### ***В разделе «Деятельность в сфере маркетинга»:***

- 1) описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке;
- 2) разрабатывается система маркетинговых коммуникаций, то есть комплекс мер по воздействию предприятия на

покупателя, которая включает в себя рекламу, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и другие решения, принимаемые службой маркетинга;

3) даётся анализ каналов сбыта, а также приводится объём сбыта продукции по каждому из них;

4) приводится подробное описание продукта, его жизненного цикла, а также плана по созданию и внедрению нового продукта.

***В разделе «План производства»:***

1) рассчитывается производственная программа в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг;

2) определяется прирост объемов продукции путём сравнения программных показателей с объёмом потребности рынка соответствующего вида продукции;

3) определяется необходимый размер производственных мощностей предприятия и их увеличения за счёт технического перевооружения, реконструкции, строительства новых объектов и т. п.;

4) выбирается один из нескольких вариантов;

5) производится расчёт потребностей в материальных ресурсах и производственных запасах;

6) рассчитываются потребность в работниках и необходимый фонд заработной платы;

7) составляется смета расходов и производится калькуляция себестоимости продукции;

8) рассчитывается потребность в инвестициях.

***Раздел «Финансовый план»*** составляется в следующей последовательности:

1) исходя из объёма продаж, цен и себестоимости продукции осуществляется прогноз финансовых результатов;

2) определяется потребность в дополнительных инвестициях;

3) определяются источники финансирования и

срок окупаемости проекта;

4) составляется график погашения кредиторской задолженности;

5) составляется агрегированный прогнозный баланс;

6) рассчитываются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами (на основе агрегированного прогнозного баланса).

Утвержденный в установленном порядке план финансового оздоровления предприятия оформляется в виде единого документа и приложений.

План финансового оздоровления предприятия для внутреннего пользования может быть более открытым в описании ожидаемых трудностей и способов их преодоления. План финансового оздоровления для повсеместного ознакомления может быть более закрытым.

## **7. Программные средства бизнес – планирования**

### **7.1. Пакет прикладных программ COMFAR**

### **7.2 Пакет Project Expert**

### **7.3. Пакеты программ Альт-Инвест и Альт-**

### **Инвест-Прим**

В составе бизнес-плана существенное место занимают динамические ряды достаточно широкого круга показателей. Расчеты ведутся с учетом элементов прогнозирования, привлечения экспертных оценок о будущем состоянии того или иного финансового и производственно-экономического процесса не только на конечный момент реализации проекта, но и в варианте поквартального (помесячного) описания ситуации.

Подготовка подробного количественного анализа является основой принятия решений для всех участников проекта и выработки их общей стратегии при условии достижения каждым из них своего собственного интереса благодаря вариантному подбору исходных и конечных параметров.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. В процессе составления бизнес-плана, как правило, достаточно широко применяются экономико-математические методы. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяет

значительно улучшить качество самих бизнес-планов. Кроме того, применение авторитетных, лицензированных систем укрепляет авторитет инициаторов проекта и повышает финансово-экономическую привлекательность последнего.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов.

Наиболее часто в нашей стране применяются следующие пакеты прикладных программ: COMFAR (Computer model for feasibility analysis and reporting), созданная при UNIDO – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project expert» фирмы «ПРО-ИНВЕСТ Консалтинг».

Ниже приведено краткое описание программных продуктов с резюме специалистов и экспертов, занимающихся бизнес-планированием.

### **7.1. Пакет прикладных программ COMFAR**

Система, созданная специалистами ЮНИДО, имеет одно неоспоримое преимущество перед отечественными разработками - она по определению соответствует методике, которую используют в работе крупнейшие зарубежные инвестиционные институты, такие как Мировой Банк или Европейский Банк Реконструкции и Развития. Это ни в коем случае не означает, что российские программные средства не выполняют положений методики. Речь идет лишь о том, что, представляя иностранному инвестору или финансовой компании бизнес-план, выполненный на КОМФАРе, вы сразу “отсекаете” целый блок возможных вопросов и разногласий, связанных с формой представления результатов вашей работы. Справедливости ради нужно отметить, что данное преимущество в последнее время



нивелировалось, что объясняется как признанием отечественных систем бизнес-планирования на мировом уровне, так и тем, что вопрос деталей представления результатов, в конечном счете, не является первоочередным и может быть согласован легко.

Интерфейс программы может быть оценен как очень хороший. Как ввод исходных данных, так и просмотр результатов организованы в форме вложенных таблиц, заголовки которых представлены в виде диаграмм, подчиненных понятной логике.

Последние версии программы КОМФАР, в отличие от ранних, позволяют задавать различные длительности интервала планирования, кратные месяцу. Реализован многовалютный расчет, общее количество описываемых в конкретном варианте валют может достигать 20. Теоретически, к преимуществам программы также можно отнести возможность определения двух “параллельных” курсов основной и каждой из дополнительных валют (в КОМФАРе они именуется “местной” и “иностранной”) - официального обменного курса и курса “черного рынка”.

Основным недостатком программы является отсутствие структурно обособленного блока описания налогов. Стремясь к универсализации программы, разработчики сделали ряд упрощений, которые, с точки зрения решения задач бизнес-планирования, нельзя считать оправданными. Формирование производственных запасов, применение сложных схем оплаты сырья и материалов, нестандартные схемы продаж произведенной продукции зачастую не могут быть адекватно описаны с учетом принятых в системе допущений. В условиях непростой российской экономики совокупность данных отрицательных факторов составляет критическую массу и не позволяет рекомендовать КОМФАР в качестве системы бизнес-планирования “на каждый день”.

Сервисная поддержка системы оставляет желать лучшего и совершенно не выдерживает конкуренции с уровнем сервисного обслуживания у отечественных компаний-разработчиков.

Резюме: приобретать КОМФАР следует только в том случае, если вы напрямую работаете с западным инвестиционным институтом, который принимает к рассмотрению только бизнес-планы в формате КОМФАРа. Во всех остальных случаях, будь то текущее или инвестиционное планирование - эта система “простовата” и плохо приспособлена к реалиям отечественного рынка. Данная ситуация - как раз тот случай, когда рекомендация покупать российские товары (в данном случае компьютерные программы) вызвана не голым патриотизмом, но пониманием предмета. Надеюсь, что данный обзор поможет вам сориентироваться.

## 7.2 Пакет Project Expert

На настоящий момент - наиболее продвинутая система. Выход в 1996 году версий 5.0 и 5.0 Professional стал для многих специалистов важнейшим событием. Функциональное оснащение системы выше всяких похвал. На настоящий момент практически не существует задач, которые не могут быть описаны системой точно. По сравнению с предыдущими версиями 4.0 и 4.2 в этом направлении был сделан большой шаг вперед. К сожалению, при этом пришлось пожертвовать совместимостью версий, и выполненные на версиях 4.\* расчеты не могут быть загружены в новый Project Expert 5.0.

Внутренняя логика системы достаточно проста и понятна даже неискушенному пользователю, имеющему общие понятия о финансовом анализе. Система вложенных

меню позволяет задавать исходные данные поэтапно, и риск забыть ввести какие-либо данные минимален.

Интервал планирования жестко определен в теле системы и составляет один день. При этом интервал представления результатов может быть задан пользователем и изменяется дискретно (месяц-квартал-год), количество интервалов не ограничено. В качестве положительного момента необходимо отметить встроенный в систему реальный календарь. Расчет, таким образом, ведется с учетом реального количества дней в месяце (28 (29) - 30 - 31).

Широкие возможности пользователю предоставляет карточка “Стартовый баланс”. Система позволяет рассчитывать инвестиционные проекты любой сложности на действующем предприятии с любыми стартовыми показателями. Очень гибко организован блок задания налогов. Универсальность здесь решена совершенно не с тех позиций, что в КОМФАРе. Это позволило не ограничивать пользователя ни в количестве возможных налогов, ни в выборе базы налогообложения. Специалисты из ЮНИДО могут позавидовать.

Самых добрых слов заслуживает работа системы с таким сложным налогом как налог на добавленную стоимость. Различные системы учета и списания НДС, предусмотренные в программе, позволяют вам быть уверенным в правильности ваших расчетов даже для самых нестандартных ситуаций. Ни одна из рассматриваемых систем, кроме Project Expert, не может предоставить пользователю такой важной возможности, как составление сетевого плана. Это особенно существенно при расчете инвестиционных проектов с комбинацией параллельных и связанных этапов инвестирования. Интерфейс этого раздела немного

усложнен, и ввод данных занимает много времени, но затем потраченные усилия окупаются сторицей.

Блок “Операционный план” подчинен определенной внутренней логике, зачастую с трудом воспринимаемой некоторыми пользователями. Она заключается в том, что план производства весьма жестко подчинен плану сбыта, то есть система не дает предприятию возможности “работать на склад”, а позволяет производить только определенный программой сбыта объем продукции с учетом заданного пользователем запаса готовых изделий. Поняв и приняв эту логику, как правило, больше трудностей в работе не встречаешь.

Единственные нарекания вызывает раздел “Финансирование”. Так, использование заемных средств организовано как получение некоторого числа кредитов на заданный срок по фиксированной ставке. Это усложняет работу с займами типа открытых кредитных линий. И хотя описание любого типа кредитования в принципе возможно, ввод данных о кредитах занимает существенное время, и при изменении параметров проекта финансовую схему приходится корректировать “вручную”.

Блоки результатов и анализа проекта выполнены на хорошем уровне. Генерация отчетов позволяет организовать вывод любых таблиц и графиков на принтер либо экспорт в Microsoft Word. Представление результатов возможно как на русском, так и на английском языке. Существуют возможности настроек шрифтов в выходных формах, но, как правило, таблицы в формате Word занимают слишком много места, поэтому приходится редактировать их дополнительно средствами MS Word. В связи с этим можно рекомендовать пользователям при формировании отчета копировать некоторые таблицы Project Expert в Microsoft Excel.

Система дает возможность отслеживания действительного состояния проекта и отклонения реальных

финансовых показателей предприятия от планируемых (только версия 5.0 Professional). Для этого служит раздел “Актуализация результатов”. Подобный подход позволяет с равным успехом использовать систему как в инвестиционном, так и в оперативном бизнес-планировании.

Для закрытых систем, поскольку пользователь лишен возможности вносить исправления в расчетный алгоритм, особенно актуальной является сервисная поддержка и возможность быстрого получения новых и исправленных версий программы. Фирма Pro-Invest Consulting заслуживает самых лучших отзывов за квалифицированную работу “горячей линии”, оперативное исправление замеченных в программе ошибок и недочетов, отличное издание и понятно составленное руководство пользователя, входящее в комплект поставки программы. Разработчик предоставляет пользователю возможность получать обновленные версии программы по сети Internet ([www.pro-invest.com](http://www.pro-invest.com)) и отправлять по электронной почте предложения по внесению изменений в программу. Система надежно защищена от незарегистрированных пользователей и имеет возможность многопользовательской работы в локальной сети.

Резюме: вряд ли найдется такая задача, которую не сможет решить для вас Project Expert 6.0 Professional. Лучшие рекомендации специалистов.

### **7.3. Пакеты программ Альт-Инвест и Альт-Инвест-Прим**

“Открытая система”, использующая операционную среду Microsoft Excel, предоставляет пользователю ряд дополнительных возможностей, за исключением тех,

которые в принципе свойственны системам такого типа и уже были проанализированы выше. Разработчик, стремясь расширить область применения данного программного инструмента, представляет на рынке две версии: “Альт-Инвест” - для углубленных расчетов и “Альт-Инвест-Прим” - для экспресс-оценки эффективности.

В силу наибольшей структурной гибкости и настраиваемости, оба эти программных продукта обладают большими возможностями. Как основная программа, так и версия “Прим”, позволяют изменять длительность интервала планирования в неограниченных пределах, то есть существуют возможности расчетов “по неделям” и даже “по дням”. Последнее открывает невиданные горизонты в сфере текущего планирования деятельности предприятия. Неограниченное количество любых дополнительных таблиц и графиков, корректировка выходных форм, не зависящие от прихоти разработчика средства оформления - безусловные плюсы программы. В последней версии программы “Альт-Инвест 2.0” разработчикам удалось преодолеть даже такой недостаток, как трудоемкость изменения таблиц данных при изменении длительности интервала планирования, в случае, когда часть параметров вводилась “вручную” на всем горизонте планирования. К сожалению, в программе “Альт-Прим” указанный недочет не устранен.

В версии “Прим” реализован только моновалютный расчет, в основной версии количество валют - две. Полное описание налогового окружения используется только в “Альт-Инвесте”, правда, не очень удачна система представления денежных потоков по НДС. В “Альт-Приме” налог на добавленную стоимость в расчетах вообще не выделен отдельной строкой, что оправданно далеко не всегда. Исправление же расчетных алгоритмов представляется сложной и трудоемкой задачей, которая рядовому пользователю может оказаться не под силу.

Одним из достоинств программы “Альт-Инвест-Прим” является наличие автоматического расчета графика оптимального кредитования. Исходя из дефицита денежных средств в каждом из интервалов планирования на примере “чистого расчета” (в отсутствие внешнего финансирования), строится график привлечения заемных средств. Данный инструмент очень удобен при работе с финансированием типа кредитной линии, и не очень понятно, почему столь удобную опцию разработчик не включил в основную версию программы.

В силу широких возможностей настройки системы пользователем, в принципе, любые начальные и текущие параметры предприятия могут быть корректно описаны. “Альт-Инвест”, единственная из представленных программ, позволяет задавать почти все исходные данные не в качестве постоянных величин или дискретного ряда, а в качестве переменных или даже сложных функций. Однако сложность вносимых исправлений предъявляет очень высокие требования к квалификации пользователя. К сожалению, ей обладают немногие. В этом смысле техническая и сервисная поддержка, осуществляемая фирмой “Альт” в Санкт-Петербурге и ее представительством в Москве, может быть оценена как хорошая, но имеющая большой резерв для совершенствования. Подход, когда мастер сам ремонтирует инструмент, которым работает, безусловно, имеет право на жизнь, только оценит ли это клиент, умеющий дорожить своим временем?

Резюме: “Альт-Инвест” и “Альт-Прим” - безусловно, хорошие системы, подходящие как для неискушенных пользователей (в алгоритмы изменений не вносить, использовать для приблизительных расчетов и экспресс-анализа), так и для профессионалов высокой квалификации (самостоятельно скорректировать

алгоритмы расчетов “под себя”, можно использовать для задач любой сложности).

### Библиография

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие.- М.: Финансы и статистика, 1997.-248с.
  2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие.- М: ИНФРА-М, 1999.- 260 с.
  3. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов.- М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-399с.
  4. Бизнес-план / Под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1998.
  5. Бизнес-план. Методические материалы / Под ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1998.- 160 с.
  6. Бизнес-план: рекомендации по составлению. – М.: «книга сервис», 2003. – 320 с.
  7. Гинзбург А.И. Страхование.- СПб.: Питер, 2004.-176с.
  8. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса.- М.: Финансы и статистика, 1999
  9. Деловое планирование. Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1997.- 368 с.
  10. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. \_ М.: ИНФРА-М, 1998.
  11. Каплан А. В., Каплан В. Е., Машенко М.В., Овечкина Е. В. Решение экономических задач на компьютере.- М.:ИНФРА-М, 2002.-86с.
  12. Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Аббата Д.А. Управление производством и операциями. Модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 1999 – 298 с.
  13. Попов В.М., Ляпунов С.И., Филиппов В.В., Медведев Г.В. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений. Учеб. пособие для ВУЗов. – М.: КноРус, 2001. – 384 с.
  14. Управление программами и проектами. Модульная программа для менеджеров. / Под общ. ред. М.Л. Разу. – М.: ИНФРА-М, 1999 – 328 с.
  15. Черняк В.З., Черняк А.В., Довиденко И.В. Бизнес-планирование. Учебно-практическое пособие.- М.: Издательство РДЛ, 2003.- 272 с.
  16. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: Учебник.- 2-е изд.- М.: Издательский дом «Дашков и К» , 2000.- 752с.
- Информационные сайты Интернет:
17. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
  18. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
  19. [www.iet.ru](http://www.iet.ru)

Учебное пособие  
Халтаева Светлана Романовна  
Яковлева Ирина Анатольевна

## **Бизнес-планирование**

Ключевые слова: бизнес-планирование, инновационный проект, бизнес-проект, ситуационный анализ, планирование, финансовый план, анализ рынка, инвестиционные риски, концепция делового планирования, стратегия финансирования, программные средства планирования.

Редактор Т.А.Стороженко  
Подписано в печать 05.10.2005 г. Формат 60x84 1/16.  
Усл.п.л. 9,98, уч.-изд.л.9. Тираж 100 экз. Заказ190.

---

Издательство ВСГТУ, г. Улан-Удэ, ул. Ключевская, 40, в.  
© ВСГТУ, 2005