Камчатский государственный технический университет

Кафедра экономики и управления

Р.А. Кильдеева

СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ

Теория и практика

Рекомендовано
Дальневосточным региональным учебно-методическим центром
в качестве учебного пособия для студентов специальностей
060500 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»,
060400 «Финансы и кредит», 061700 «Статистика»,
061100 «Менеджмент организации», 061500 «Маркетинг»,
060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»
вузов региона

Петропавловск-Камчатский
2005

УДК 338
ББК 65.050
К39

Рецензенты:

Р.В. Гаврилов,
доктор экономических наук, профессор

Е.А. Романов,
кандидат экономических наук, доцент

М.В. Лычева,
кандидат экономических наук

Кильдеева Р.А.

К39 Составление бизнес-плана предприятия. Теория и практика: Учебное пособие. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2005. – 150 с.

ISBN 5–328–00059–5

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для подготовки специалистов экономических специальностей.

В пособии рассматриваются средства подготовки, анализ бизнес-плана предприятия, который является основой предпринимательской деятельности и представляет собой комплексное использование различных сторон работы фирмы.

Предназначено для студентов, специалистов, слушателей школ бизнеса.

УДК 338
ББК 65.050

ISBN 5–328–00059–5

© КамчатГТУ, 2005
© Кильдеева Р.А., 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5
1. Что такое бизнес-планирование?
1.1. Цели, задачи, функции и принципы планирования 7
1.2. Назначение бизнес-плана. Участники процесса бизнес-планирования. Его структура и последовательность 8
1.3. Общие требования к бизнес-плану 12
2. Организация процесса бизнес-планирования 13
2.1. Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана 17
2.2. Концепция бизнеса (резюме) 18
2.3. Описание предприятия и отрасли 19
2.4. Характеристика услуг и продукции 22
2.5. Исследование и анализ рынка сбыта 25
2.6. Конкуренция и конкурентное преимущество 35
2.7. План маркетинга 40
2.7.1. Стратегия маркетинга 42
2.7.2. Товарная политика 45
2.7.3. Ценовая политика 51
2.7.4. Сбытовая политика 61
2.7.5. Коммуникативная политика 63
2.8. План производства 72
2.8.1. Технология производства 73
2.8.2. Производственное кооперирование 74
2.8.3. Контроль производственного процесса 74
2.8.4. Система охраны окружающей среды 74
2.8.5. Производственная программа 74
2.8.6. Производственные мощности и их развитие 75
2.8.7. Потребность в долгосрочных активах 75
2.8.8. Потребность в оборотных средствах 76
2.8.9. Прогноз затрат 79
2.9. Организационный план 82
2.9.1. Организационная структура 82
2.9.2. Ключевой управленческий персонал 83
2.9.3. Персонал 83
2.9.4. Кадровая политика фирмы 83
2.9.5. Календарный план 84
2.9.6. Правовое обеспечение деятельности предприятия 84
2.10. Финансовый план 85
2.10.1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия 86

2.10.2. Финансовая отчетность предприятия 86
2.10.3. Анализ финансово-экономического состояния предприятия 87
2.10.4. Планирование основных финансовых показателей 91
2.10.5. Подготовка плановых документов 91
2.10.6. Прогноз прибылей и убытков 92
2.10.7. Прогноз баланса активов и пассивов предприятия 92
2.10.8. Прогноз увеличения денежных средств 94
2.10.9. Финансовая оценка проекта 100
2.11. Прогноз запаса финансовой прочности 101
2.12. Финансовая стратегия 102
2.12.1. Потребность в инвестициях и источниках финансирования 103
2.12.2. Оценка эффективности проекта в целом 105
2.12.3. Коммерческая эффективность проекта 106
2.12.4. Методика оценки эффективности инвестиций 108
2.12.5. Оценка эффективности участия в проекте 112
2.13. Потенциальные риски 114
2.13.1. Анализ рисков. Оценка риска проекта 115
2.13.2. Оценка потерь риска. Тип области риска проекта 118
2.13.3. Программа страхования рисков 120
Приложение 1. Сопровождающие документы 123
Приложение 2. Пример бизнес-плана «Эффективный промысел минтая на судах типа БАТМ ОАО «Океанрыбфлот» 124
Литература 150

ПРЕДИСЛОВИЕ

Процесс вхождения российской экономики в систему рыночных коммуникаций, деятельность хозяйственных субъектов в условиях конкуренции и в постоянно меняющейся конкурентной среде требуют от каждого предпринимателя, бизнесмена, менеджера постоянного совершенствования предпринимательской деятельности. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений в новых экономических условиях хозяйствования является бизнес-план.

Бизнес-план помогает предпринимателям продумывать стратегию, соизмерять свой энтузиазм с реальностью и осознавать существующие ограничения. Это позволит избежать таких потенциально опасных ошибок, как нехватка капитала для функционирования фирмы, отрицательный баланс движения денежной наличности, неверный подбор персонала, неправильный выбор местонахождения предприятия и погоня не за тем рынком, который действительно нужен. Особенно важно планирование в коммерческой деятельности, где требуется предвидение в долгосрочной перспективе, предварительные разработки, предшествующие первым шагам предприятия. Овладение техникой бизнес-планирования становится сегодня актуальной задачей предпринимателей.

Цель учебного пособия состоит в том, чтобы изложить наиболее полный набор средств подготовки и анализа бизнес-плана предприятия. Этот набор средств представляет собой инструментарий бизнес-планирования, т. е. методический аппарат разработки бизнес-плана.

Особый интерес представляют рекомендации для разработки разделов, связанных с исследованием рынка, комплекса маркетинга, финансовой части бизнес-плана, оценкой рисков бизнес-проектов. Предлагается большое количество табличных форм предоставления материала, обеспечивающих простоту и лаконичность изложения и облегчающих восприятие информации. Данная работа дает возможность профессионально подготовить бизнес-план, содержащий сведения, необходимые для выбора эффективной стратегии и привлечения источников финансирования бизнес-проекта.

Книга рассчитана на две целевые аудитории: во-первых, это студенты экономических специальностей, которые могут использовать материалы учебного пособия при изучении курсов «Бизнес-план предприятия», «Планирование предпринимательской деятельности», «Инвестиционный менеджмент», «Организация и финансирование инвестиций», а также при выполнении курсовых работ; во-вторых, это менеджеры и экономисты предприятий, которые осуществляют разработку бизнес-планов. Книга имеет ярко выраженную практическую направленность. Изложение теоретических аспектов бизнес-планирования ориентировано на более детальное рассмотрение именно тех вопросов, которые вызывают наибольшие затруднения у практиков при подготовке бизнес-плана.

Таким образом, бизнес-план – это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Это наиболее важный источник аккумуляции стратегической информации и способ прямого управленческого воздействия на будущее положение предприятия, описывающий пути достижения прибыльности.

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой бизнес-планы давно заняли достойное место. Россия только накапливает опыт разработки этих планов, так необходимых и для получения финансирования, и для формулировки собственных идей в части бизнеса, и для оценки жизнеспособности его предлагаемого объекта.

Бизнес-план вошел в практику российского предпринимательства как инструмент стратегического планирования и необходимый документ для ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, а также как информация для государственных управляющих органов (министерств, комитетов, административных органов управления и т. д.).

Слово «бизнес-план» переводится с английского (business plan) как план предпринимательской деятельности, предпринимательства и предполагает, по крайней мере, два слагаемых – бизнес и план. Слово «бизнес» здесь рассматривается как синоним слова «предпринимательство».

Предпринимательская деятельность, предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли; осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу.

Таким образом, бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем.

Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная (предпроектная) работа. Именно бизнес-планирование помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов.

С развитием рынков в России необходимость в бизнес-планах стала настолько очевидной, что уже в 1994–1995 гг. их применение становится обязательным.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

1. ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ?

1.1. Цели, задачи, функции и принципы планирования

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдельные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Главная цель бизнес-плана – выработка стратегических решений путем рассмотрения предполагаемого объекта бизнеса с позиций маркетингового синтеза. Другие цели разработки бизнес-плана могут быть различными, например: получение кредитов или привлечение инвестиций; определение степени реальности достижения намеченных результатов; оказательства целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой; убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте, и другие. Следует подчеркнуть, что в настоящее время в России первоначальной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и практических задач, стоящих перед предприятием. Каждая задача бизнес-плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

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

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

Третья функция позволяет привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществлять какой-либо значительный проект. Однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый ком-

плекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и др. Однако решающим фактором при предоставлении кредита является наличие тщательно проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

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

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

– гибкости, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;

– непрерывности, предусматривающей «скользящий» характер планирования;

– коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);

– интерактивности, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

– многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

– участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

– адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

1.2. Назначение бизнес-плана. Участники процесса бизнес-планирования. Его структура и последовательность

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

Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как степень достижения успеха. План является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Бизнес-план в большинстве слу-

чаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит мощным инструментом финансирования бизнеса.

Важно рассматривать бизнес-план как процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. В этом плане он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, организационным, экономическим и др.

Бизнес-план может быть хорошей рекламой для предлагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации. Поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предлагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск.

Бизнес-план – инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка – это непрерывный процесс познания и самопознания.

Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия. В качестве внешнего документа он выступает при установлении или расширении контактов с контрагентами и потенциальными финансовыми партнерами, а именно: инвесторами; поставщиками сырья, материалов, топлива, оборудования; посредниками в реализации продукции предприятия; предприятиями и организациями, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной деятельности; возможными спонсорами предприятия и др.

На основе бизнес-плана могут разрабатываться проекты эмиссии ценных бумаг, предложения по государственной поддержке предприятия, другие документы, в которых требуется отразить состояние и перспективы развития последнего.

Потребность в подготовке бизнес-плана возникает при решении актуальных задач деятельности предпринимательства, таких как подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных фирм на получение кредитов; открытие нового дела и определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности; перепрофилирование существующей фирмы и выбор новых направлений и способов осуществления ее деятельности; получение государственных и муниципальных дотаций; выход фирмы на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Существует два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике, данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепции, заложенной в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличие свободных капиталов, риск данного бизнеса. Основу группы специалистов по разработке бизнес-плана составляют экономисты и статистики. При втором

подходе инициаторы бизнес-плана не разрабатывают его сами, а выступают в качестве заказчиков.

Заказчиком бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане.

При этом заказчик должен предоставить предварительный пакет документов, определяющих направления, условия и ограничения при формировании концепции проектного предложения. Исходная информация, предоставляемая заказчиком на разработку бизнес-плана, может включать: материалы и документы юридического и организационно-рекомендательного плана; решения и распоряжения правительства РФ и региона; имеющиеся научно-исследовательские и проектные данные, отражающие концепцию проекта; протоколы о намерениях, определяющие позиции и интересы сторон; материалы совещаний; положения конкурсной комиссии, отражающие соображения социального и экологического характера и подлежащие учету при разработке и реализации проекта, и др.

Разработчиками бизнес-плана являются: фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости по согласованию с заказчиком привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты. В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным участием руководителей предприятия.

Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если бизнес-план был подготовлен консультантами со стороны, а руководитель предприятия не принимал личного участия в его разработке. Руководитель предприятия, включаясь в работу по подготовке бизнес-плана лично, как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя целесообразность и обоснованность инвестиционного замысла.

В соответствии с заключенным соглашением (договором, контрактом) на составление бизнес-плана разработчик может принимать участие в практической реализации программы бизнес-плана, в рассмотрении его на конкурсной основе, в подготовке заявки. С целью объективной оценки подготовленного бизнес-плана проводится его проверка специализированной аудиторской организацией.

При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету интересы и условия заинтересованных сторон:

– заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал путем акционирования, займа, выпуска облигаций и т. п.;

– муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы, планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за внедрением;

– подрядных (проектных) фирм, детализирующих концепции бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор;

– потребителя, использующего продукцию или услугу.

Структура и последовательность разработки бизнес-плана показаны на рис. 1.1.

Последовательность выполнения работ	Раздел бизнес-плана
1. Сбор и анализ информации о продукции, услуге	Раздел 3. Характеристика услуг и продукции
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Раздел 4. Исследование и анализ рынка сбыта
3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	Раздел 5. Конкуренция и конкурентное преимущество
4. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	Раздел 2. Описание предприятия и отрасли
5. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики	Раздел 6. План маркетинга
6. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	Раздел 7. Производственный план
7. Расчет потребного капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей	Раздел 9. Финансовый план
8. Определение источников финансирования, направленности масштабности проекта, расчет эффективности	Раздел 10. Финансовая стратегия
9. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	Раздел 8. Организационный план
10. Решение вопросов рисков и гарантий	Раздел 11. Потенциальные риски
11. Составление краткого содержания проектов	Раздел 1. Резюме
12. Составление аннотации на проект	Аннотация
13. Оформление титульного листа	Титульный лист

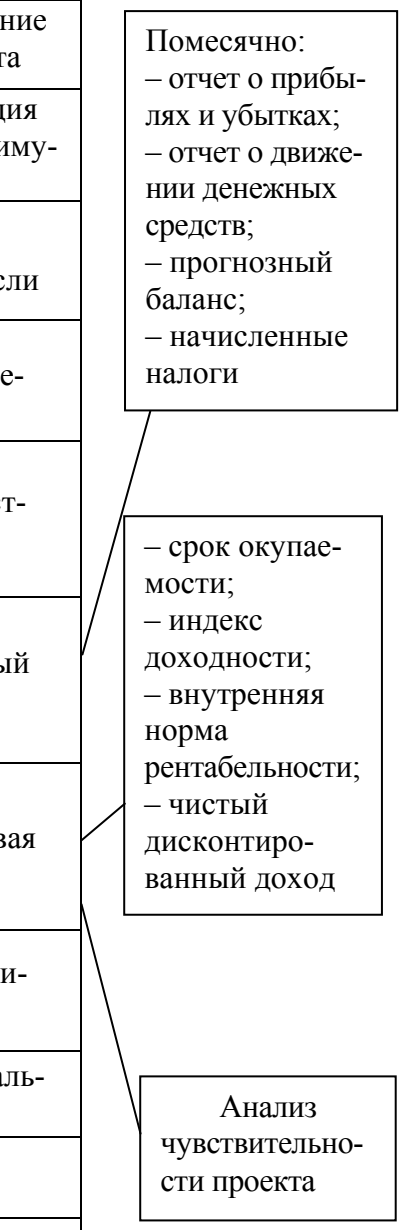


Рис. 1.1. Последовательность разработки бизнес-плана

1.3. Общие требования к бизнес-плану

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным.

При подготовке бизнес-плана необходимо учитывать следующие требования:

– бизнес-план – это первое, что узнает о фирме потенциальный инвестор, поэтому необходимо, чтобы оформление бизнес-плана соответствовало имиджу преуспевающей фирмы: оно должно быть привлекательным, но не броским;

– степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура материала и его наглядность и краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным (стандартным) является объем бизнес-плана в 40 страниц. Тем не менее, в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом до 70–80 страниц. Если для обеспечения полноты и конкретности изложения необходимого материала в бизнес-плане требуется меньший объем, то число страниц бизнес-плана может быть снижено до 30 и менее;

– в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше внести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается;

– простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т. е. доступность изложения и понимания. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобиловать техническими подробностями. Он должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнеров. Следует обратить внимание на достоверный характер бизнес-плана. С одной стороны, это серьезный аналитический документ, а с другой – средство рекламы;

– разумное дозирование при изложении технологии делового предложения;

– при составлении бизнес-плана необходимо также понимать, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. В связи с этим рекомендуется использование метода свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит, и результативнее;

– объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане;

– бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистических предложениях. Предложения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например: проведенные исследования рынка (опросы), статистические дан-

ные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией. Немногие инвесторы или кредиторы станут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей;

– точность финансовых расчетов;

– следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны;

– не следует делать несуществующих или неопределенных утверждений. Например, утверждения типа «продажи удвоятся в следующем году» или «будет введена продуктовая линия» следует исключить и представить подробные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными;

– план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей;

– многие инвесторы любят читать одно- или двухстраничное краткое содержание бизнес-плана (резюме), что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Имеются также четыре жизненно важных блока ключевых вопросов, прорабатываемых в бизнес-плане, которые особенно тщательно оценивают инвесторы: управленческий коллектив, текущие и планируемые финансовые показатели, товары и услуги, план маркетинга. Необходимо подготовить сильную аргументацию в каждом из этих разделов;

– бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ;

– бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не в сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования: подготовительная стадия; стадия разработки бизнес-плана; стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности; стадия реализации бизнес-плана (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Примерная схема организации процесса бизнес-планирования

Ключевым моментом *подготовительной стадии бизнес-планирования* является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это

идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. К бизнес-идее можно прийти самостоятельно, перерабатывая информацию из различных источников или в ходе целенаправленного творческого поиска, но можно заимствовать уже готовую идею и дать ей новую жизнь через механизм приобретения, поглощения существующих предприятий, создания совместных предприятий или выкупа. И в том, и в другом случае конкретные пути могут быть самыми разными. Независимо от того, каким образом идея получена, важно очень тщательно ее взвесить и оценить, с тем чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного предприятия.

Источников новых идей существует множество, как-то:

– отзыв потребителей (конечная цель производства всякого нового товара или услуги – это именно удовлетворение запасов потребителей);

– продукция, выпускаемая конкурентами;

– мнение работников отдела маркетинга и сбыта, оптовой и розничной торговли;

– публикации федерального правительства (существует целый ряд периодических изданий, в которых публикуется информация о последних патентах);

– проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана. Формируется группа разработчиков бизнес-плана, определяется система финансового обеспечения бизнес-плана и открывается финансирование его подготовки. Вопросы, решаемые на стадии разработки бизнес-плана, будут подробно рассмотрены в последующих главах учебного пособия.

Продвижение идеи, результатов проекта является сложным процессом передачи содержательных сведений. Начальным этапом *стадии продвижения бизнес-плана* является организация и проведение презентации бизнес-плана.

Презентация бизнес-плана – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами.

Перечень освещаемых вопросов зависит от объема бизнес-плана. Большинство презентаций охватывают семь ключевых областей:

1) компания и ее продукция или услуги;
2) рынок – клиенты и конкуренты;
3) маркетинговая стратегия;
4) первоочередные финансовые задачи;
5) команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал);
6) необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;

7) условия и сроки реализации инвестиций.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана следует выслать заранее потенциальным инвесторам и партнерам, чтобы они имели возможность прочесть ее до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал: образцы продукции, фотографии, диаграммы, таблицы и графики. Презентация должна проходить в форме диалога, а не в форме лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров с потенциальными партнерами происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство. Очень важно внимательно спланировать эту критическую фазу делового планирования, так как отклонение от первоначальных проектных данных могут легко подвергнуть опасности весь бизнес-план. *Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.*

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включает следующие основные задачи:

– определение типа рабочих задач в фирме и вне ее, которые необходимы для реализации бизнес-плана;

– определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

– подготовка графика реализации, определяющего положение рабочих задач конкретно во времени и учитывающего соответствующее время для завершения каждой индивидуальной задачи;

– определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;

– подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнес-плана;

– документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время становления бизнес-плана.

2.1. Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, не содержать лишних подробностей. На нем указываются название фирмы, ее месторасположение, название бизнес-плана и дата составления. Целесообразно также указать данные адресата, которому он направляется. На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности.

Титульный лист может быть оформлен в следующей последовательности:

Предприятие _____

Адрес _____

Телекс _____ Факс _____ Телефон _____

Строго конфиденциально

Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект

Кому _____

Краткое название проекта (до 20 – 30 знаков) _____

Полное название проекта _____

Руководитель предприятия _____

Тел. _____

Дата начала реализации проекта _____

Продолжительность проекта _____

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, от даты начала проекта _____ мес.

Дата составления _____ 200__ г.

В *аннотации* дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5–2 страницы). Аннотация предназначена для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений.

Аннотация может быть оформлена в следующей последовательности:

Предприятие _____

Адрес _____

Телефон _____ Факс _____

Руководитель предприятия _____

Суть предлагаемого проекта и место реализации _____

_____

Результат реализации проекта _____

Общая стоимость проекта _____

Необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы _____

_____

Срок окупаемости проекта _____

Ожидаемая среднегодовая прибыль _____

Предлагаемая форма и условия участия инвестора _____

_____

Возможные гарантии по возврату инвестиций _____

В *оглавлении* дается перечень того, что будет включено в бизнес-план, позволяющий быстро найти необходимую информацию. Содержание должно быть четко оцифровано.

Во *введении* указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость создания данного проекта или инвестиционного замысла.

2.2. Концепция бизнеса (резюме)

Концепция бизнеса (резюме) – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Концепция является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана. В связи с этим она может иметь и самостоятельное значение, трактоваться как рекламный документ, использоваться при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное или дополнительное финансирование.

Порядок изложения концепции достаточно свободен. Основные требования – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Необходимо добиться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия. Объем данного раздела не должен превышать 3–4 страниц.

Порядок оформления:

Суть проекта _____

(основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития)

Цели и задачи бизнес-плана _____

Экономическое обоснование и эффективность проекта _____

(основные финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и производителя)

Сведения о фирме _____

(дата создания и расширения, организационно-правовая форма, структура капитала (количество разрешенных к выпуску акций, количество выпущенных и находящихся в обращении акций, номинальная их стоимость и биржевая цена), основной банк, в котором открыты счета фирмы, специализация и предыстория развития предприятия, имидж фирмы, основные потребители; ресурсы предприятия, его текущее финансовое состояние; описание ситуации на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству)

Команда управления _____

(руководство фирмы, бухгалтер и юрист фирмы, основные менеджеры, их квалификация, образование, стаж работы и другие сведения; организационная структура фирмы с указанием основных организационно-производственных и управленческих подразделений)

План действий _____

(долгосрочная и краткосрочная стратегия предприятия; данные целесообразно представить в табличной форме)

Например:

Стратегия	Конкретные задачи реализации стратегии	План мероприятий	Сроки реализации

Финансирование _____

(потребности в инвестициях; направления их использования, предлагаемые источники финансирования, риск инвестирования)

Планы возврата заемных средств _____

(срок гарантированного возврата кредита, условия инвестирования, форма, в которой инвестор получит желаемую отдачу от вложенного капитала)

Гарантии возврата инвестиций _____

Назначение бизнес-плана _____

(для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), оказания государственной поддержки органов местного самоуправления)

2.3. Описание предприятия и отрасли

Структура и содержание раздела. В этом разделе бизнес-плана следует дать общее описание фирмы. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом.

Ключевые элементы раздела:

- основные сведения о предприятии;
- краткая история предприятия;
- тип бизнеса, основные виды деятельности;
- месторасположение предприятия;
- характеристика отрасли;
- роль и тенденции развития предприятия отрасли;
- факторы, влияющие на деятельность предприятия;
- цели и стратегии бизнеса.

Основные сведения о предприятии включают:

- полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса предприятия, банковские реквизиты;
- организационно-правовую форму;
- размер уставного капитала; виды, количество, номинальную стоимость выпущенных акций;

– учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале;

– принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах;

– наличие филиалов, представительств;

– юридических лиц, в которых предприятие владеет более 5% собственности.

В бизнес-плане указывается *тип предлагаемого бизнеса* (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение). Представляются те виды деятельности, которыми предприятие фактически занимается или планирует заниматься в ближайшей перспективе.

В разделе описываются положительные и отрицательные *стороны местонахождения предприятия* с учетом следующих факторов: уровень заработной платы, доступность рабочей силы, близость к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортные возможности, местное законодательство, налоги и сборы. Удачное расположение предприятия – один из важных факторов успеха проекта.

В сфере услуг особое внимание фокусируется на определении приемлемого месторасположения – близость к заказчику является определяющей.

При образовании нового предприятия вопрос его месторасположения должен иметь более детальную проработку. Следует объяснить, почему выбрано данное место и как влияют все упомянутые выше факторы месторасположения фирмы на выручку, себестоимость, прибыль, приводя при этом ссылки на конкретные варианты расчета приложения бизнес-плана. Если месторасположение является важным с точки зрения плана маркетинга, следует более подробно изложить это в маркетинговом разделе бизнес-плана.

Особое место в бизнес-плане отводится *характеристике отрасли*. При этом указываются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, приводятся любые отраслевые тенденции.

При описании в бизнес-плане *факторов, влияющих на деятельность предприятий*, речь идет о факторах и условиях, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:

– экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки за кредит);

– политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);

– демографические (рождаемость, старение населения, миграция, беженцы);

– природные (дефицит некоторых видов сырья);

– научно-технические;

– культурные.

Формулировка целей бизнеса. В бизнес-плане желательно сформулировать миссию предприятия. Определение миссии позволяет убедить партнеров, клиентов, инвесторов в необходимости и социальной значимости предприятия и его бизнеса, а также возможности его успешного развития.

Миссия – это руководящая философия бизнеса, придающая фирме смысл ее существования, т. е. это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Миссия фирмы должна включать:

- целевые ориентиры;
- сферу деятельности фирмы;
- моральный кодекс фирмы (имидж, ценности организации и др.);
- способы осуществления деятельности.

Миссия выражается в достаточно простых определениях и удобной для восприятия форме. Для вновь создающихся фирм миссия в обязательном порядке включается в бизнес-план.

Цели – это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которых направлена ее хозяйственная деятельность.

Деятельность экономической организации очень разнообразна. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели, а именно:

- положение на рынке;
- инновации;
- производительность;
- ресурсы;
- доходность (прибыльность);
- управленческие аспекты;
- персонал (выполнение трудовых функций и отношение к работе);
- социальная ответственность.

Основные цели предприятия показаны в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные цели предприятия

Иерархия целей	Подцели, показатели
Завоевание рынка	Доля рынка, оборот, роль и значимость товара, охват новых рынков
Рентабельность	Прибыль, рентабельность оборота, рентабельность собственного капитала, рентабельность общего капитала
Финансовая устойчивость	Кредитоспособность, ликвидность, уровень самофинансирования, структура капитала
Социальные цели	Удовлетворенность работой, уровень дохода и социальной защиты, социальные интеграции, развитие личности
Престиж и позиция на рынке	Независимость, имидж, отношение к политическому климату, общественное признание

2.4. Характеристика услуг и продукции

В разделе бизнес-плана «Характеристика продукции (услуг)» представляется описание продукции (услуг) предприятия с позиций потребителя, производится их комплексная оценка. С этой целью приводятся следующие сведения:

- потребности, удовлетворяемые товаром;
- показатели качества;
- экономические показатели;
- внешнее оформление;
- сравнение с другими аналитическими товарами;
- патентная защищенность;
- показатели экспорта и его возможности;
- основные направления совершенствования продукции;
- возможные ключевые факторы успеха.

Потребности, удовлетворяемые товаром. Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В этой связи задача бизнес-плана состоит в грамотном определении основной ценности товара, акцентировании внимания на потребностях, которые он удовлетворяет, а не только на его технико-эксплуатационных характеристиках.

В бизнес-плане отражаются: область применения – основная и второстепенная (косвенная польза); перечень функциональных особенностей; перечень функциональных особенностей; факторы привлекательности товара (рис. 2.2); преимущества; факторы, обеспечивающие уникальность; недостатки и методы их преодоления.

Здесь необходимо отметить сильные и слабые стороны товара, дать полное представление о полезном эффекте, который можно получить от товара, т. е. ради чего товар покупается. Потребитель воспринимает товар как набор определенных свойств, отличительных особенностей, которые и дают возможность получить полезный эффект.

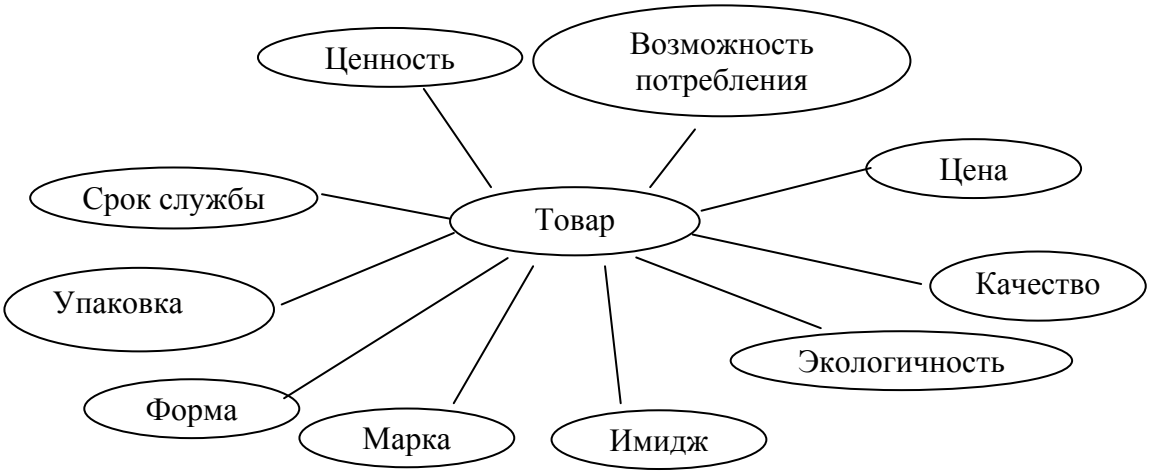


Рис. 2.2. Факторы привлекательности товара

Эти свойства и особенности определяются спецификой товара. Анализ сильных и слабых сторон товара завершается подготовкой следующих данных, сведенных в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Сильные и слабые стороны товара

Преимущества товара		Слабые стороны товара	
лучшее качество	что его обеспечивает (снижение цены, рост объемов, специальные характеристики)	недостатки	методы их преодоления

Показатели качества. Непосредственно со свойствами продукта связаны показатели его качества: долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Набор свойств, как и уровень качества, следует измерять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям. Показатели качества также могут быть представлены в виде таблицы. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Экономические показатели. Приводится цена потребления, т. е. затраты на приобретение и эксплуатацию товара, себестоимость, прибыль (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Экономические показатели

Вид продукции	Цена потребления				Показатели единицы продукции	
	продажная цена	доставка	установка	итого	себестоимость	прибыль

Внешнее оформление – соответствие современному дизайну, формы изделия его функциям. Бизнес-план значительно выигрывает, если в нем будет приведена фотография или рисунок изделия, дающие достаточно четкое представление о товарном виде последнего.

Сравнение с другими аналогичными товарами. Четко формулируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Если товар, предлагаемый предприятием, не отличается от других имеющихся на рынке товаров, то должно быть указано в бизнес-плане, чем предлагается привлечь покупателя.

Патентная защищенность. Разработчикам бизнес-плана очень важно позаботиться о защите авторских прав, торговых знаков, секретов производства. Все новые изделия, идеи, технологии по возможности должны

быть запатентованы товарными знаками в бизнес-плане. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий на эти объекты, а также на ноу-хау. Подробности патентных документов могут быть отнесены в приложение к бизнес-плану.

Показатели экспорта и его возможности. Если продукция поставляется на внешний рынок, следует привести основные показатели, характеризующие экспорт: страна, объем продаж, валютная выручка. По другим товарам указывается возможность или целесообразность приспособления продукции, назначенной для внутреннего рынка, к условиям и требованиям зарубежных потребителей.

Основные направления совершенствования продукции. В этом пункте приводятся основные цели, направления и возможности модернизации с целью большего удовлетворения запасов потребителей.

Возможные ключевые факторы успеха – новый для рынка продукт (услуга), выигрыш во времени с появлением продукта (услуги) на рынке и т. д.

Важнейшим компонентом планирования продукции является вопрос ее обновления. На постоянное обновление продукции толкает предпринимателей конкурентная борьба, грозящая отставшему финансовыми потерями. Опыт показывает, что внедриться на рынок с новинкой больше шансов, чем потеснить производителей известного товара.

Внешние причины нововведений – научно-технический прогресс, изменение потребностей людей, насыщение рынка товарами, угроза проигрыша в конкурентной борьбе.

Внутренние причины нововведений – стремление производителя увеличить сбыт товара, расширить свой рынок, уменьшить зависимость от реализации только одного товара, создать образ «предприятия-новатора».

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям «новизны». Таким термином обозначают следующие товары:

– товар, не имеющий аналогов на рынке, являющийся оригинальным итогом принципиально новых открытий и изобретений, являющихся следствиями качественных прорывов в науке; таких товаров очень мало;

– товар, который имеет весовое качественное усовершенствование по отношению к товарам-аналогам, имеющимся на рынке, например: на рынок выпускаются лазерные звуковоспроизводящие диски, которые замещают уже существующие традиционные грампластинки;

– товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;

– товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка, например: услуги кабельного телевидения, широко распространенные на Западе, в России могут быть отнесены к новому виду услуг;

– старый товар, успешно нашедший себе новую сферу применения.

В бизнес-плане важно представить, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Если предлагаемый к производству продукт находится еще на стадии разработки, следует указать, сколько еще времени и средств потребуется для полного завершения разработки, испытаний и представления продукта на рынок.

Для новых товаров особенно важно оценить себестоимость и прибыль, приносимую единицей продукции.

Следует отметить, что при разработке бизнес-плана по бизнес - линии данный раздел должен иметь детальную проработку; характеризуя объект бизнес-линии (продукцию, услуги), необходимо особо подчеркнуть его уникальность, важность для потребителей.

2.5. Исследование и анализ рынка сбыта

Исследование и анализ рынка сбыта – один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия?

Отечественный или зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов. К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки. При изложении материала следует особенно проявлять реализм, не преувеличивая своих возможностей и не преуменьшая возможностей конкурентов, с тем чтобы не подорвать доверие к предприятию и его руководству.

Основу содержания раздела «Исследование и анализ рынка» составляют результаты исследования рынка. Объем необходимой для анализа информации достаточно велик, так как изучаются все условия, имеющие значение для успешной реализации товара.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке – достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства проваливающихся со временем коммерческих проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Структура и содержание раздела. В бизнес-плане должны найти отражение следующие направления комплексного исследования рынка:

– определение типа рынка;
– определение рыночной структуры;
– оценка конъюнктуры рынка;
– отбор целевых сегментов;
– позиционирование рынка;
– прогноз объема продаж.

При исследовании рынка необходимо в первую очередь определить *тип рынка* по каждому товару или услуге. В процессе выбора подходящего рынка для предпринимательской деятельности и определения особенностей работы на нем бизнес-планирование должно опираться на классификацию рынков. При определении типа рынка следует также дать его характеристику, т. е. указать *стадию развития рынка (*тенденцию роста или спада), *исторические и экономические причины* существования рынка, *территориальное размещение* рынка (регион и концентрацию населения), *ограничения рынка* (экономические, правовые и др.) и т. д.

При анализе рынка сбыта изучается его структура, т. е. проводится операция *сегментирования рынка* – разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. От того, насколько обоснованно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. Практическое использование приемов сегментации предполагает нахождение оптимального соотношения между процессами стандартизации и дифференциации продукции. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается, что привлекает типичного покупателя данного сегмента, очерчивается круг наиболее привлекательных сегментов.

Оценка конъюнктуры рынка. Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе осуществляется оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, определение емкости рынка и степень удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов – целевых рынков.

Отбор целевых сегментов. На основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов. Перспективным может считаться сегмент, в котором находится примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих 80% товара, предлагаемого предприятием. Здесь же исследуется положение предприятия на рынке. Для первого года продаж в этом пункте указываются:

– основные потребители товара, приводятся данные о заказах на продукт, контрактах, письменных обязательствах, имеющихся у предприятия;

– потенциальные потребители, уже выразившие заинтересованность в товаре;

– потенциальные потребители, не выразившие пока заинтересованности в продукте; объясняется, как предприятие намерено их завоевать.

Позиционирование рынка. В бизнес-плане описываются действия по выведению товара на рынок и обеспечению ему конкурентоспособного положения в сегменте, т. е. по осуществлению позиционирования рынка.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений:

– заполнение выявленной на рынке ниши;

– занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т. е. конкурентное позиционирование.

Прогноз объема продаж. Одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка, является прогноз объемов продаж. Основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров (услуг), определяют возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении. При этом, учитывая известную неопределенность рыночной ситуации, целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В дальнейшем надо вернуться к этому разделу, откорректировать его в соответствии с разделами бизнес-плана «Потенциальные риски». В официальный бизнес-план будет включен один из трех вариантов продаж – наиболее оптимальный. Правильно определенный объем продаж служит основой для:

– организации производственного процесса;

– должного контроля над запасами.

Прогнозный объем продаж можно оформить в виде табл. 2.4.

Таблица 2.4

Прогноз продаж _____
(вид продукции)

Показатель	Годы								Общие продажи
	200_				200_	200_	200_	200_	
	кварталы								
	1	2	3	4					
Рынок А Продано продукции, ед. Цена, руб. Всего продаж, тыс. руб.									
Рынок В Продано продукции, ед. Цена, руб. Всего продаж, тыс. руб.									
Рынок С Продано продукции, ед. Цена, руб. Всего продаж, тыс. руб.									
Общие продажи									

Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятий.

В комментариях к таблице указывается влияние изменения спроса, качества, цены, расходов на рекламу, действий конкурентов на будущий объем продаж. Для новых рынков учитываются также возможности новых торговых агентов и посредников и влияние конкуренции на новых рынках по сравнению со старыми.

В бизнес-плане *обязательным* является представление основных показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции. Прогнозная цена P_t на t-м шаге расчета (например, в t-м году) определяется по формуле:

$$P_t = P_н \cdot I(t \cdot t_н), \qquad (1)$$

где $P_н$ – базисная цена продукции или ресурса, руб.;

$I\ (t \cdot t_н)$ – индекс изменения цен (в том числе и за счет инфляции).

Методология исследования рынка. Исследование рынка – это систематический и методологический, текущий или случайный поиск рынка или эффективного поведения на нем. В зависимости от целей бизнес-планирования исследование может быть количественным или качественным. *Цель количественного* исследования состоит в том, чтобы установить численные значения оценки рынка, его основных характеристик. *Цель качественного* исследования рынка заключается в выявлении определенных мотивов для определенного поведения на рынке. В качестве приемов для исследования рынка в этой связи предусматриваются методы исследования мнений и мотивов, которые заимствуются из социологии и психологии.

В понятии «исследование рынка» предполагается наличие процесса исследования, который представляет собой схему, логику генерирования необходимой при разработке бизнес-плана информации.

Процесс исследования рынка включает деятельность по подготовке и разработке дизайна исследования, сбору данных, преобразованию, переработке их в полезную информацию, оценке качества информации, передаче этой информации разработчику бизнес-плана.

Классификация рынков. Процесс исследования рынка начинается с определения его типа по каждому товару или услуге. При этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков:

1. По сфере общественного производства:

– рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);

– рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусств, книг).

2. По характеру конечного использования:

– рынок товаров производственного назначения;

– рынок товаров потребительского назначения.

3. По сроку использования:

– рынок товаров долговременного пользования;

– рынок товаров краткосрочного пользования;

– рынок товаров одноразового пользования.

4. По территориальному охвату:

– мировой;

– внутренний;

– региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей:

– рынок свободной конкуренции – состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного товарного продукта на высокоорганизованном рынке (по цене равновесия общих спроса и предложения). При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияния на уровень текущих рыночных цен товара;

– рынок монополистической конкуренции – состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;

– олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также неспособностью отдельного предприятия с уверенностью предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Товары могут быть стандартизированные и дифференцированные. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

– рынок чистой монополии – это один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель) называется монопсонией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двухсторонней монополией.

6. По объему реализации:

– основной рынок, где реализуется основная часть товаров и услуг фирмы;

– дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товаров (услуг);

– выборочный (избирательный) рынок, который выбирается для оп-

ределения возможностей реализации новых товаров (услуг), т. е. для проведения пробных продаж.

Структура рынка. Первый вопрос, на который должен быть дан ответ при исследовании рынка: кто является потребителем продукции предприятия и кто может стать им в будущем? Для этого необходимо определение рыночной структуры.

Рассматривая рынок как неоднородную структуру, которая может меняться под влиянием как потребительских свойств товара, так и состава групп потребителей на рынке, можно дифференцировать эту структуру. Средством, методом дифференциации рынка на основе изучения и учета индивидуальных потребностей каждой группы покупателей выступает сегментация. Благодаря сегментации рынок преобразуется в совокупность гетерогенных сегментов, для которых могут представляться соответствующие товар и комплекс маркетинга.

Сегментация рынка представляет собой процесс разделения, расчленения рынка на гомогенные (однородные) группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары и комплексы маркетинга. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

– наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под желания и предпочтения покупателя;

– повышение конкурентоспособности как товара, так и его производителя, усиление конкурентных преимуществ;

– уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;

– увязка научно-технической политики фирмы с запросами четко выявленных совокупностей потребителей;

– ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Советы предпринимателю, приступающему к сегментации рынка:

– смысл сегментации заключается не только и не столько в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару;

– грамотная сегментация предполагает создание товара, который имеет свои отличия и ориентирован на определенный сегмент рынка;

– работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментации рынка нет. Предприятию необходимо опробовать варианты сегментирования на основе различных признаков (одного или нескольких сразу) и попытаться отыскать наиболее эффективный подход. *Признак сегментации* – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время для деления совокупности потребителей используются следующие признаки сегментации:

– *на основе социально-демографических параметров:* национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. д.;

– *экономические параметры:* душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;

– *географические признаки:* экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;

– *поведенческие особенности покупателей:* поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, степень приверженности, импульсивность и т. д.;

– *психографические признаки:* стиль жизни, личные качества;

– *потребительские признаки:* цена, качество, сервис, экономичность, дизайн, марка, уровень профессионализма в потреблении.

Все эти признаки сегментации исследуются в комбинации друг с другом. Итоги сегментирования используются для выбора приемлемого для продукции предприятия сегмента (или нескольких сегментов), определения возможных объемов спроса и позиционирования товара.

Оценка конъюнктуры рынка. *Конъюнктура* рынка – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров (услуг).

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях. Можно определить спрос:

– на конкретные виды товаров;

– на товары данной фирмы;

– на товары данной отрасли;

– всего внутреннего рынка;

– в региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы. Среди них: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические, а также различные мероприятия, проводимые по программе маркетинга.

Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими его факторами отражена *общей функцией спроса* и может быть представлена в виде:

$$V_x = f\,(P_x,\ P_y, \ldots,\ Pz\ ,\ I\ , W,\ T_x\ , F,\ S,\ q), \qquad (2)$$

где V_x – объем спроса на товар x в единицу времени;

P_x – цена товара;

$P_y, \ldots, Pz$ – цена товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров;

I – доход покупателя;

W – уровень благосостояния, т. е. покупательская способность потребителя;

T_x – потребность покупателя в товаре;

F – мнение потребителя относительно перспектив его благосостояния;

S – сезонность потребности, удовлетворяемой данным товаром;

q – количество покупателей.

Объем спроса – это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменении хотя бы одного из перечисленных факторов изменится и объем спроса на данный товар.

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке. Большинство специалистов считают, что эта доля пропорциональна маркетинговым усилиям фирмы.

Наличие спроса – основание для производства товаров. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения *текущего* (на данный момент времени) и *перспективного* (ожидаемого в будущем) спроса.

Задача определения спроса достаточно трудна. Она решается посредством использования описанных выше методов исследования рынка. Величину текущего спроса можно оценить с помощью определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится посредством использования различных методов прогнозирования с учетом существующих тенденций изучения спроса, действия различных факторов в будущем и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене.

При подготовке бизнес-плана часто предполагают, что цена конечного продукта рассматриваемого бизнес-проекта будет постоянной. На самом деле на практике это бывает очень редко, поэтому прогнозируемый уровень будущего спроса следует непосредственно увязать с ценовыми изменениями в товаре посредством применения коэффициента ценовой эластичности. Колебания в уровне цен не только прямо воздействуют на доходы от продаж, но имеют значительное влияние на размеры рынка и, соответственно, на объемы производства и сбыта товара, что в свою очередь влияет на издержки производства.

Эластичность спроса по цене есть отношение вариации в объеме спроса к вариации цен и рассчитывается следующим образом:

$$e_p = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} : \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_0}{P_0 - P_1} \cdot \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_0}, \qquad (3)$$

где e_p – эластичность по цене;

Q_1 – новый спрос;

Q_0 – существующий спрос при текущей цене;

P_1 – новая цена;

P_0 – текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают:

$E_p < 1$ – неэластичный спрос (превышает изменение цен);

$E_p = 1$ – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);

$E_p > 1$ – эластичный спрос (меньше изменения цен).

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его удовлетворения. С этой целью определяется емкость рынка.

Емкость рынка – это объем продаж конкурентного товара (в натуральном или стоимостном выражении) на выделенном рынке. Емкость рынка для страны может быть определена по формуле:

$$E = Q + O + U - Э, \tag{4}$$

где Q – количество произведенного товара в данной стране;

O – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране;

U – импорт;

$Э$ – экспорт.

Степень удовлетворения спроса находится по формуле:

$$K_c = \frac{E}{C}, \tag{5}$$

где K_c – степень удовлетворения спроса;

E – емкость рынка;

C – спрос на данный товар.

Если $K_c < 1$, то спрос превышает предложение; при $K_c > 1$ предложение превышает спрос.

Отбор целевых рынков. *Целевой рынок* – наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится ее главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом.

Задача выбора всегда сложна. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации – это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации:

– *количественные границы* – к ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. сколько товаров и какой стоимости могут быть на нем реализованы, скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы в данном сегменте;

– *доступность сегмента* означает, есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции, надо ли переориентировать собственную сбытовую сеть, как обстоят дела с наличием складов, магазинов, пунктов переработки грузов;

– *информационная насыщенность сегмента* означает, можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту, имеются ли в сегменте закрытые зоны;

– *существенность сегмента* – определение прочности выделенной группы потребителей: не распадается ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара; в противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить товар с нечеткими адресными признаками, который не будет признан потребителями;

– *прибыльность, доходность сегмента* – как правило, оценку осуществляют, опираясь на стандартные показатели: норма прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия. Иногда крупное предприятие руководствуется престижностью данного сегмента, благожелательностью общественного мнения;

– *защищенность от конкуренции* – здесь важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы.

Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой.

Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за какой-то период.

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка (тенденции развития отрасли, государственная политика, изменение демографического состава населения и др.), прогнозируется рост рынка.

Для анализа перспектив развития рынка товаров промышленного назначения важна информация об инвестиционной активности и развитии НТП в отраслях, потребляющих данный товар, динамика изменения производственных мощностей в данных отраслях.

В этом пункте отражаются также факторы положения предприятия на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции:

– доля предприятия на рынке;

– престиж предприятия;

– взаимоотношения с конкурентами;

– финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовых мероприятий;

– гибкость производственной и сбытовой программ (возможность быстрого перехода на производство и сбыт новой продукции).

Для оценки положения предприятия на рынках по различным видам продукции рекомендуется заполнять табл. 2.5, которая отражает одновременно емкость данного рынка и долю поставок предприятия на этот рынок.

Таблица 2.5

Характеристика участия предприятия на товарном рынке

Наименование продукции	Объем производства, тыс. руб.	Поставлено на рынок, тыс. руб.	Общий объем поставок на рынок всеми хозяйствующими субъектами, тыс. руб.	Доля поставок на рынок предприятием, % к общему объему поставок

Обобщенное представление о целевых рынках можно показать в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Целевые рынки продукции предприятия

Наименование продукции	Сегменты рынка		Характеристика рынка	География рынка	Емкость рынка		Факторы конкурентоспособности	Уровень рыночной привлекательности	Платежеспособный спрос	Производственная кооперация	Прогноз рынка
	по продукции	по потребителям			количество, тыс. шт.	доля предприятия на рынке, %					

2.6. Конкуренция и конкурентное преимущество

Целью данного раздела бизнес-плана является обоснование выбора тактики конкуренции предприятия в условиях конкурентного рынка. Содержание раздела в значительной степени основывается на исследовании деятельности конкурентов и сравнении ее с деятельностью предприятия – разработчика бизнес-плана.

Важнейшим направлением исследования деятельности конкурентов является *маркетинг,* который можно определить как исследование технологии технологических процессов, методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы.

Маркетинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, и изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

В основе маркетинга лежит *анализ превосходства* – это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

- определить лучшие результаты;
- проанализировать свою работу;
- выявить недостатки в функционировании;
- установить слабые места;
- создать мотивацию к постоянному улучшению.

При разработке бизнес-плана процесс маркетинга можно разбить на четыре этапа:

1) определение объекта анализа превосходства. В зависимости от целей бизнес-плана объектом анализа может быть предприятие в целом, его отдельные подразделения, товары и др.;

2) выявление партнеров по анализу превосходства, т. е. поиск лучших предприятий, которые по возможности должны иметь высокую степень сопоставимости с собственной компанией – наиболее сильных конкурентов;

3) сбор информации. Этот этап включает не только сбор качественных данных, но и изучение (описание) содержания труда, процессов и факторов, которые объясняют продуктивность работы предприятия;

4) анализ информации и поиск возможностей улучшения деятельности предприятия, укрепление его конкретных позиций.

По результатам исследования деятельности конкурентов в бизнес-плане проводится количественная оценка уровня конкурентоспособности продукции и предприятия в целом, выявление конкурентных преимуществ. Такой оценке предшествует анализ сильных и слабых сторон конкурентов и предприятия.

Структура и содержание раздела. Структура раздела может быть следующей: анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов; оценка конкурентоспособности продукции и услуг; оценка конкурентоспособности предприятия; конкурентное преимущество предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов выполняется на основе данных SWOT-анализа. При этом рассматриваются преимущественно факторы, отражающие уровень конкурентоспособности товара. По результатам анализа отмечаются преимущества и недостатки в производственно-хозяйственной деятельности как пред-

приятия, так и основных конкурентов; выявляется наиболее конкурентоспособный товар на данном рынке, который можно использовать в качестве товара-образца при оценке конкурентоспособности товара предприятия.

Оценка конкурентоспособности товаров и услуг осуществляется посредством расчета интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара на основе совокупности нормативно-производственных, потребительских и экономических параметров изделий при сравнении с товаром-образцом.

Оценка конкурентоспособности предприятия. С учетом особенностей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия осуществляется отбор факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия в целом, на основе которых строится обобщающая оценка уровня конкурентоспособности предприятия.

Конкурентное преимущество предприятия. Для каждой стратегической единицы бизнеса формируется деловая (конкурентная) стратегия: снижение себестоимости продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребность рынка. Наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности вырабатываются тактика и методы конкуренции.

Оценка конкурентоспособности продукции и услуг. Под конкурентоспособностью понимается совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которая отражает его отличия от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Примерная схема оценки уровня конкурентоспособности товара

Количественная оценка конкурентоспособности товара предприятия включает в себя следующие этапы:

– выбор наиболее конкурентоспособного товара на рынке в качестве образца для сравнения и определения конкурентоспособности товара предприятия (выполнен в подразделе бизнес-плана «Анализ сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов»);

– определение набора сравниваемых параметров обоих товаров;

– расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара предприятия.

В процессе оценки конкурентоспособности товара прежде всего анализируются показатели качественных параметров, таких как нормативно-производственные и потребительские.

Анализ нормативно-производственных параметров начинают с исследования патентной чистоты изделия, затем устанавливается соответствие параметров изделия существующим стандартам и нормам, их границам. В случае, если установлено несоответствие патентной частоты изделия или несоблюдение стандарта, то изделие не может быть рекомендовано для удовлетворения существующей потребности.

Конкурентное преимущество предприятия. В процессе бизнес-планирования проведение расчетов по оценке конкурентоспособности продукции имеет своей целью выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия. Задача состоит в том, чтобы удержать и развить свои конкурентные преимущества.

В данном подразделе бизнес-плана формируется деловая (конкурентная) стратегия предприятия по каждой стратегической единице бизнеса.

В соответствии со стартовыми позициями предприятия может быть использована одна из следующих конкурентных стратегий: снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребность рынка.

Рассмотрим условия формирования базовых конкурентных стратегий в зависимости от состояния конкуренции на рынках (табл. 2.7).

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производительные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные надолго обеспечить преимущества над конкурентами.

Преимуществами высокого порядка являются: уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы. Если конкурентное пре-

имущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумывать что-то лучшее. Все эти варианты недешевые и требуют немалого времени для своей реализации.

Наиболее же ценное конкурентное преимущество – хорошая репутация фирмы, которая достигается с большим трудом, медленно и требует крупных затрат на ее поддержание.

Таблица 2.7

Условия формирования базовых конкурентных стратегий

Характеристики стратегий Вид базовой стратегии	Условия формирования
Снижение себестоимости продукции	Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам Ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию фирмы Преимущественно ценовая конкуренция Потеря потребителями своего дохода при повышении цен Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации
Дифференциация продукции (продуктовая, ценовая, сервисная, кадровая, имиджевая)	Наличие широкой возможности выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями. Разнообразная структура спроса на выпускаемую продукцию Неценовая конкуренция Незначительная доля затрат потребителей на приобретение продукции в структуре их бюджета Неразвитость стратегии дифференциации продукции в отрасли
Сегментирование рынка	Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка
Ориентация на потребность рынка	Наличие дефицита Неэластичность спроса на продукцию Отсутствие трудностей для «входа» и «выхода» из отрасли Количество конкурентов невелико Нестабильность рынка
Внедрение новшеств	Отсутствие аналогов продукции Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств

2.7. План маркетинга

Маркетинг представляет собой процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей, результатом которого является предоставление потребителям благ, максимально удовлетворяющих их потребности, и получение компанией прибыли.

При разработке плана маркетинга необходимо обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активное воздействие на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество товара, реклама, сервис, цена и т. д.). Следует показать, что предприятие способно довести свой продукт до потребителя.

План маркетинга включает в себя большое число вопросов, требующих детальной проработки при подготовке бизнес-плана. Однако не стоит все детали маркетинга включать в официальный вариант бизнес-плана. В данном разделе целесообразно изложить основные (наиболее интересные) моменты планирования маркетинговой деятельности фирмы исходя из целей бизнес-плана.

Структура раздела может быть следующей:

- стратегия маркетинга;
- товарная политика;
- ценовая политика;
- сбытовая политика;
- коммуникативная политика;
- бюджет маркетинга.

Стратегия маркетинга. Отправной точкой описания стратегии маркетинга является сегментация рынка и отбор целевых рынков. Для каждого целевого сегмента разрабатывается своя стратегия маркетинга с учетом позиций конкурентов в данном сегменте. При этом излагаются общие направления, а также стратегия внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики). Результаты могут быть представлены в виде табл. 2.8.

Таблица 2.8

Маркетинговая стратегия предприятия

Наименование продукции	Сегмент рынка по продукции	Состояние спроса (по видам маркетинга)	Тип маркетинга	Стадия жизненного цикла	Каналы распределения	Маркетинговая политика				Маркетинговые действия
						Товарная	Ценовая	Сбытовая	Коммуникативная	

Товарная политика включает следующие основные направления: ассортиментная политика, создание новой продукции, стратегия предприятия в области качества продукции, дизайновая стратегия, рыночная атрибутика товара, стратегия организации сервисного обслуживания.

Ассортиментная политика включает обоснование широты (общей численности ассортиментных групп товаров), насыщенности (общего числа отдельных товаров) и глубины (вариантов предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы) товарной номенклатуры, ее структуры: стадии жизненного цикла отдельных товаров, способы продления жизненного цикла товаров, обоснование товарных стратегий фирмы.

Особое место в бизнес-плане уделяется созданию новой продукции.

При разработке бизнес-плана развития предприятия следует учитывать, что благополучие предприятия обеспечивается надежно только тогда, когда жизненные циклы различных товаров, выпускаемых им, перекрывают друг друга. Это означает, что еще до момента насыщения рынка одним из товаров на рынок должен быть введен уже следующий, новый товар. Появление разрыва между циклами во времени часто ведет к потере предприятием позиций на рынке, снижению его экономических показателей и даже возможному банкротству.

Создание новой продукции. В бизнес-плане приводится информация, отражающая:

– основные направления разработки новых товаров;

– организационную структуру НИОКР;

– расходы на исследование и разработку;

– возможные трудности, с которыми можно столкнуться при разработке товара; оценку реальных сроков разработки и освоения новой продукции.

Стратегия предприятия в области качества. В этом пункте бизнес-плана отражаются:

– характеристики качества, наиболее привлекательные для покупателя;

– тенденции изменения привлекательности продукции;

– стратегическая линия предприятия в области повышения качества.

Определение дизайновой стратегии: стратегической линии поведения фирмы в области дизайна; организации дизайнового обслуживания продукции предприятия; стратегической линии предприятия в области повышения качества, расходов на дизайновое обслуживание.

Рыночная атрибутика товара. В бизнес-плане рыночной атрибутике товара должно уделяться особое внимание ввиду особой значимости ее элементов для восприятия товара потребителем. В связи с этим следует привести подробное описание марки, упаковки, маркировки товара с указанием их назначения, свойств и выполняемых функций.

Стратегия по организации сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставка запасных частей и пр.).

В бизнес-плане предоставляется информация о том, какие услуги включаются в рамки сервиса: бесплатная доставка товара; устранение вызванных транспортировкой неполадок; установка изделия, монтаж, приведение в рабочее состояние; сроки бесплатного гарантийного ремонта; первоначальное обучение персонала; проведение ремонтов по истечении гарантийного срока; снабжение запасными частями; техническое консультирование.

Необходимо также указать форму предоставления услуг (обслуживание производителем, обслуживание продавцом товара, обслуживание специализированной организацией по контракту с производителем).

Ценовая политика. В этом пункте осуществляется формирование целей ценообразования исходя из общих целей бизнес-плана; выработка ценовой стратегии, выбор метода ценообразования и расчет исходной цены товара, выработка ценовой тактики, рыночное страхование цен. При этом обосновывается различие цены, устанавливаемой предприятием, и цен конкурирующих товаров, прогнозируется возможная реакция рынка на изменение цены товара.

Сбытовая политика заключается в следующем: дается характеристика каналов распространения товаров; обосновывается необходимость участия посредников и порядок их выбора; описываются используемые формы заинтересованности посредников.

В бизнес-плане также необходимо изложить используемую систему товародвижения: разрабатывается комплекс целей товародвижения, описывается порядок обработки заказов, прорабатываются схемы транспортировки товаров, приводится смета затрат на реализацию продукции.

Коммуникативная политика. В бизнес-плане отражаются цели, задачи, фирменный стиль, стратегии, структура комплекса маркетинговых коммуникаций, характеристика инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций.

Бюджет маркетинга определяется методом расчета бюджета маркетинга, при этом приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на планируемый период, производится распределение бюджета маркетинга по направлениям работы.

2.7.1. Стратегия маркетинга

На основе результатов стратегического планирования деятельности предприятия, изложенных в предыдущих разделах, в данном подразделе необходимо детализировать стратегии маркетинга. Начинать следует с формирования общих стратегий маркетинга.

При выборе *маркетинговой стратегии охвата рынка* могут быть использованы три типа стратегии:

– недифференцированного (массового) маркетинга;
– дифференцированного маркетинга;
– концентрированного маркетинга.

Главными факторами успеха фирм, которые придерживаются стратегии *недифференцированного* (массового) маркетинга, являются стандартизация и массовость производства товаров. Стратегия обеспечивает в целом достаточно низкие затраты на производство и сбыт продукции. Ее рекомендуется применять, когда товар предназначен для всего рынка или крупного сегмента рынка.

Стратегия концентрированного маркетинга требует от предприятия сосредоточения усилий на одном или нескольких, но обязательно прибыльных сегментах рынка. По своему содержанию эта стратегия соответствует концепции рыночной ниши, ее рекомендуется применять при ограниченных ресурсах. Она наиболее предпочтительна для малых и средних предприятий.

Стратегия дифференцированного маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами. Это позволяет добиться роста сбыта за счет более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых сегментов рынка.

В зависимости от характера спроса, имеющего место на рынке, различают следующие типы маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий (табл. 2.9).

Конверсионный маркетинг осуществляют при отрицательном спросе на рынке, когда значительная часть потребителей отвергает данный товар. Этот тип маркетинга ориентирует потребителей на изменение отрицательного отношения к какому-то продукту на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения.

Таблица 2.9

Типы маркетинга в зависимости от характера спроса

Характер спроса на рынке	Тип маркетинга
Отрицательный	Конверсионный
Отсутствующий	Стимулирующий
Скрытый	Развивающий
Падающий	Ремаркетинг
Нерегулярный	Синхромаркетинг
Полноценный	Поддерживающий
Чрезмерный	Демаркетинг
Нерациональный	Противодействующий

Конверсионный маркетинг применяют, например, табачные фирмы, когда активность органов здравоохранения и общественности приводит к резкому сокращению числа лиц, употребляющих табачные изделия.

При отсутствии спроса используют *стимулирующий маркетинг*, задачей которого является поиск и проведение мероприятий по развитию интереса у потребителей к конкретному предложению на важнейших сегментах потенциального рынка. В качестве таких подходов обычно используют снижение цен, усиление рекламных кампаний.

Развивающий маркетинг применяют в условиях скрытого спроса. Задачами этого типа маркетинга являются оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов для того, чтобы превратить потенциальный спрос в реальный. Изучение неудовлетворенных потребностей покупателей при использовании существующих продуктов, разработка новых продуктов для удовлетворения изученных потребностей, применение специальных рекламных средств могут способствовать созданию реального спроса.

В случае падения спроса используют *ремаркетинг.* Его задачи: восстановление спроса с помощью проникновения на новые рынки, изменение свойств товаров, ориентированных на новые потребности покупателей.

При наличии сезонных, ежедневных или часовых колебаний спроса может быть рекомендован *синхромаркетинг.* Его задачами являются: сглаживание спроса с помощью гибких цен, переход на другие сегменты рынка, поиск индивидуальных методов продвижения и стимулирования товаров.

Поддерживающий маркетинг используется тогда, когда предприятие удовлетворено результатами сбытовой деятельности, ее объемами и качественными показателями. В таких случаях отмечают наличие полноценного спроса. Задачей этого типа маркетинга является поддержание существующего спроса с учетом изменения предпочтений потребителей и конкурентной среды на рынке.

Демаркетинг – тип маркетинга, применяемый в условиях чрезмерного спроса. Его задачей является поиск и применение способов и методов, способствующих снижению спроса. В качестве таких способов могут выступать повышение цен, временное прекращение рекламной работы, передача прав на производство данного продукта, лицензии, ноу-хау другим фирмам. В последнем случае обязательно оговаривается необходимость упоминания марки фирмы, передающей свои права другой организации.

Существуют товары и услуги, спрос на которые может противоречить общественным требованиям и нормам потребления. В таких ситуациях удовлетворение спроса представляется нежелательным из-за отрицательных последствий потребления соответствующих вредных товаров и услуг (например, алкогольные напитки, наркотики, табачные изделия и т. д.). Для ликвидации или снижения такого спроса, который называют нерациональным, применяют *противодействующий маркетинг.*

Применение того или иного типа маркетинга позволяет осуществлять гибкую маркетинговую деятельность, базирующуюся на высокой ответственности перед покупателями и обществом.

При стратегии *интенсивного маркетинга* предприятие устанавливает высокую цену на товар и расходует много средств на стимулирование сбыта. Высокой ценой обеспечивается значительная прибыль, а большие усилия по стимулированию сбыта позволяют быстро проникнуть на рынок.

При стратегии *выборочного проникновения* цена на товар совмещается с низкими затратами на маркетинг. Эта стратегия используется при незначительной конкуренции, когда емкость рынка невелика, товар большинству покупателей известен, покупатели готовы платить высокую цену за этот товар.

При стратегии *широкого проникновения* цена на товар устанавливается низкая, а затраты на маркетинг – высокие. Она считается наиболее успешной для быстрого продвижения на рынок и захвата максимально возможной его доли.

Для стратегии *пассивного маркетинга* характерны низкая цена на товар и незначительные расходы на стимулирование продаж. Она оправданна, когда уровень спроса определяется в основном ценой.

В данном подразделе в систематизированном виде целесообразно представить стратегии, разрабатываемые внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики). Подробная характеристика этих стратегий дается в следующих подразделах «Плана маркетинга».

2.7.2. Товарная политика

В бизнес-плане отражаются следующие основные направления товарной политики предприятия:

- ассортиментная политика;
- создание новой продукции;
- стратегия предприятия в области качества продукции;
- определение дизайновой стратегии;
- рыночная атрибутика товара;
- стратегия организации сервисного обслуживания.

Ассортиментная политика. Проведение эффективной товарной политики фирмы связано с двумя крупными потребителями ассортиментной политики. Во-первых, фирма должна рационально организовать работу в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла; во-вторых, заблаговременно осуществлять разработку новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка.

Таким образом, фирме необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль. Товарные стратегии фирмы показаны на рис. 2.4.

Инновация понимается как процесс получения новых идей по поводу имеющегося продукта, а также по разработке и выводу на рынок новых продуктов.

Дифференциация товара представляет собой процесс разработки ряда существующих модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов.

Диверсификация – вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов. Различают три типа диверсификации: горизонтальная, вертикальная и концентрическая.

Горизонтальная диверсификация означает производство новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих товаров, что возможно использование существующих сырья и материалов, персонала, канала и связей на рынке.

Вертикальная диверсификация означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время.

Концентрическая диверсификация предполагает производство новых товаров, которые для предприятия являются совершенно новыми и не имеют технического и коммерческого отношения к продукции, которую производит фирма в настоящее время.

На практике диверсификация реализуется с помощью не только развития продукции, но и приобретения лицензий, покупки предприятий, кооперации (например, создание совместных предприятий).

Рис. 2.4. Товарные стратегии фирмы

Вариация товара – модификация товара, который уже производится и находится на рынке, путем изменения его отдельных свойств или показателей качества. Важнейшими стратегиями модификации могут быть стратегии улучшения качества товара, повышения полезности товара, улучшения формы и стиля товара.

Элиминация – изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность и спрос.

Возможность использования товарных стратегий на различных стадиях жизненного цикла товара показана на рис. 2.5. Для предупреждения стадии спада в жизненном цикле товара целесообразно увеличивать продолжительность стадий роста и зрелости.

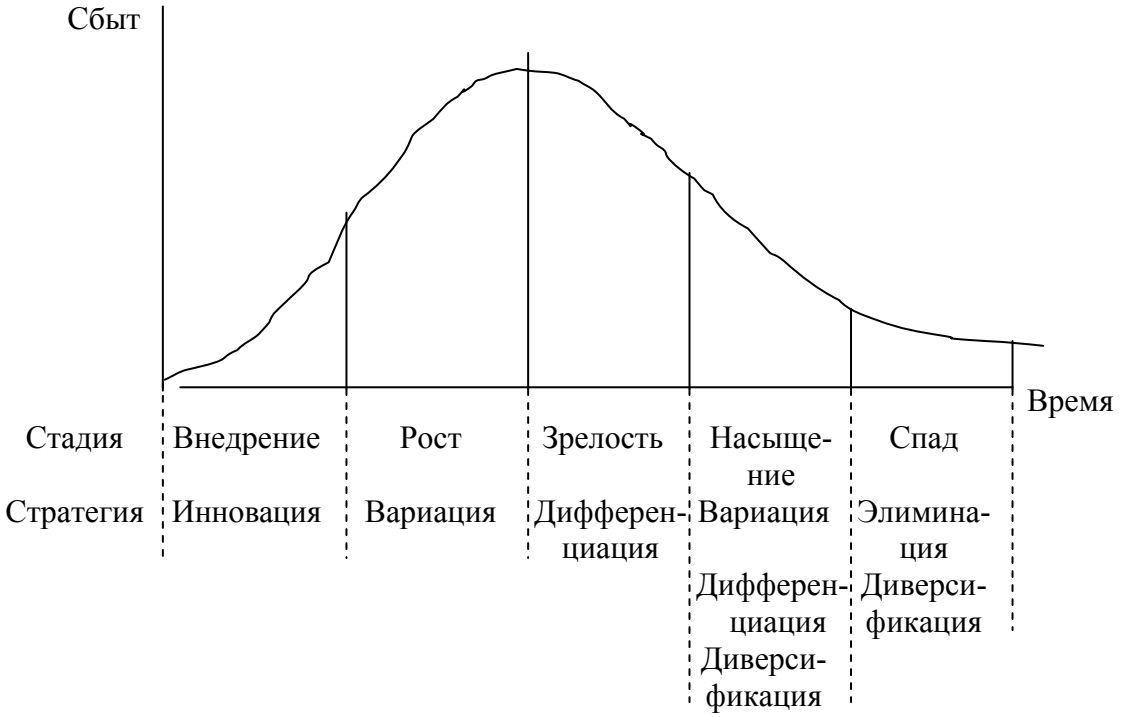


Рис. 2.5. Стратегия товарной политики на отдельных стадиях жизненного цикла товара

Способы продления жизненного цикла товара показаны на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Продление жизненного цикла товара

При изложении в бизнес-плане ассортиментной политики приводится обоснование широты (общей численности ассортиментных групп товаров), насыщенности (общего числа отдельных товаров) и глубины (вариантов предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы) товарной номенклатуры, ее структуры:

- стадии жизненного цикла отдельных товаров;
- способы продления жизненного цикла товаров;
- обоснование товарных стратегий фирмы.

Данные ассортиментной политики могут быть сведены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Ассортиментная политика предприятия

Ассорти-ментная группа	Наименование товара	Модель	Структура продукции, %	Стадия жизненного цикла товара	Способы продления жизненного цикла товара	Товарная стратегия

Создание новой продукции. В бизнес-плане необходимо изложить политику предприятия в области создания новой продукции. При разработке и описании этой политики опираются прежде всего на требования потребителей.

Разработка и внедрение на рынок новых товаров осуществляется в соответствии с принципами и методами инновационной политики, в частности процесса инновации товара.

Процесс инновации товара включает шесть этапов (рис. 2.7):

1) поиск идей о новых товарах;
2) отбор идей;
3) экономический анализ коммерциализации идеи нового товара;
4) разработка товара;
5) испытание товара в условиях рынка, тестирование;
6) вывод, внедрение товара на рынок.

В бизнес-плане должны найти отражение основные положения каждого этапа процесса создания нового товара с указанием сроков их осуществления и главных исполнителей.

Рыночная атрибутика товара. Быстрота признания товара потребителями во многом определяется качеством проработки элементов рыночной атрибутики товара: товарной марки, упаковки, маркировки. Возможное направление повышения привлекательности товара – наличие на нем или его упаковке товарного знака.

Товарный знак – товарная марка или ее часть, защищенная юридически, что дает продавцу исключительное право использовать марочное имя и марочный знак. Товарный знак выполняет функции гарантии качества, индивидуализации, рекламы и охраны марки. Товарная марка является ба-

зовым элементом рыночной атрибутики товара, основой формирования его рыночного лица.

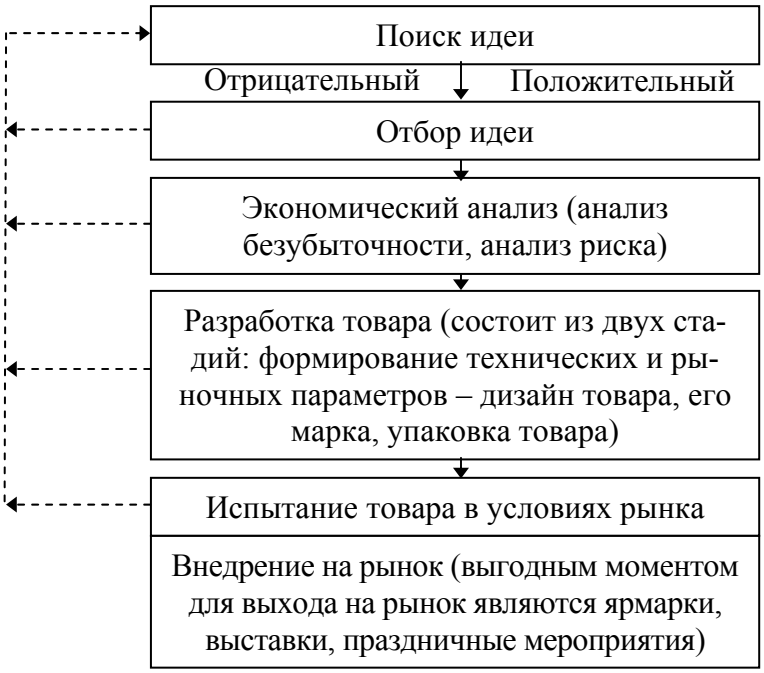


Рис. 2.7. Этапы процесса инновации товара

Товарная марка – это название, знак, символ, рисунок, термин или их комбинация, предназначенные для идентификации продукта одного или нескольких производителей (продавцов) и отличия его от товаров конкурентов. Марка может включать марочное имя, марочный знак.

Марочное имя – часть марки в виде букв, слов и (или) их комбинация, которые могут быть произнесены (например, «КамАЗ», «Интурист», «Макдональдс»). Марочное имя товара должно отличаться от других, соответствовать продукту, четко запоминаться, произноситься лишь одним способом, иметь положительное или хотя бы нейтральное значение в других странах.

Марочный знак – часть марки, которая является узнаваемой, но не произносимой. Он представляет собой символ, рисунок, имеет отличительный цвет и шрифтовое оформление.

Применение товарной марки является эффективным, так как ее использование упрощает процесс формирования заказов и доставки товаров, обеспечивает юридическую защиту уникальных качеств товара от незаконной имитации конкурентами, создает возможность привлечения стабильного контингента покупателей, облегчает сегментацию рынка, укрепляет корпоративный имидж и упрощает внедрение новых марок.

Предоставление продукции с товарной маркой может повысить ее ценностную значимость, поэтому описание такого товара должно указывать, почему товарная марка придает ему дополнительную привлекательность, как повышается уровень качества, каковы другие отличительные черты, которые будут обеспечивать позиции товарной марки на рынке.

Очень важную роль в системе формирования рыночных параметров товара (особенно товара-новинки) играет упаковка, являющаяся неотъемлемой составной частью товара.

Потребители часто совершают интуитивные покупки, важная роль при этом принадлежит упаковке. Опыт показывает, что средства, вложенные в тщательно разработанную упаковку, иногда могут дать намного больше отдачи, чем инвестиции в рекламу. Некоторые фирмы иногда даже засекречивают свою работу, связанную с созданием эффективной упаковки.

Упаковкой называют тару и оболочку товара. Упаковка содержит три слоя. *Внутренняя* оболочка – это непосредственное вместилище товара. Под *внешней* упаковкой имеется в виду материал, который защищает внутреннюю упаковку и удаляется при подготовке товара к непосредственному использованию. Под *транспортной* упаковкой имеют в виду вместилище, необходимое для хранения, идентификации или транспортировки товара.

В бизнес-плане необходимо привести обоснованное решение относительно упаковки товара, определяемое из предполагаемых функций упаковки и конкретного товара.

К функции упаковки относятся: защита и соблюдение сохранности при транспортировке; определение объемов продаж; самопрезентация товара; упрощение потребления товара; рационализация товарного хозяйства.

С точки зрения продаж особенно важен эстетический аспект упаковки. Удачная упаковка представляет собой сбалансированное сочетание девиза товара, его описания, изобразительных элементов, цвета, формы. Необходимо стремиться создать такой общий эффект, чтобы потребитель сразу же узнавал упаковку фирмы.

Упаковка товара должна отличаться от упаковки конкурентов, помогать покупателю в поиске товара и его быстром отождествлении с производителем, придавать товару его образ, соответствовать уровню цены (поддерживать цену).

Неотъемлемой частью упаковки является маркировка (этикетки, ярлыки, бирки) и печатная информация с описанием товара (инструкция), нанесенные на саму упаковку или вложенные в нее.

Предприятия создают для своих товаров *этикетки и ярлыки – средства маркировки,* которые могут иметь вид бирки, прикрепленной к товару, или представлять собой тщательно продуманную сложную графическую композицию, являющуюся неотъемлемой частью упаковки.

Различают идентифицирующие (идентифицируют товар или марку), описательные (описывают товар: кто, где и когда его произвел, содержимое упаковки, порядок его использования и технику безопасности при работе с ним) и пропагандистские этикетки.

С этикетками связан целый ряд проблем правового характера. Этикетка может ввести потребителя в заблуждение, или упустить описание каких-то важных компонентов, или недостаточно полно изложить предостережение относительно безопасного пользования товаром. Поэтому порядок маркировки регулируется рядом законов.

В настоящее время маркировка большинства товаров переведена на *штриховую систему*. В форме этикетки на упаковке изделия размещаются штрихи различной толщины и цифры. Штриховое кодирование позволяет отказаться от многочисленных документов, сопровождающих товар (накладных, отчетов, договоров), и оперативно получить информацию о производителе продукции, ее технических и потребительских характеристиках. При этом каждой стране-участнице штриховой системы предоставляется свой номер и 13-значный код.

2.7.3. Ценовая политика

Ценовая политика – это искусство управления ценами и ценообразованием, искусство устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать их в зависимости от положения товара и фирмы на рынке, чтобы поставленные цели (стратегические, оперативные) были достигнуты. Ценовая политика реализуется через ценовые стратегии и должна рассматриваться только в контексте общей политики фирмы.

Процесс разработки в бизнес-плане ценовой политики предприятия представлен на рис. 2.8.

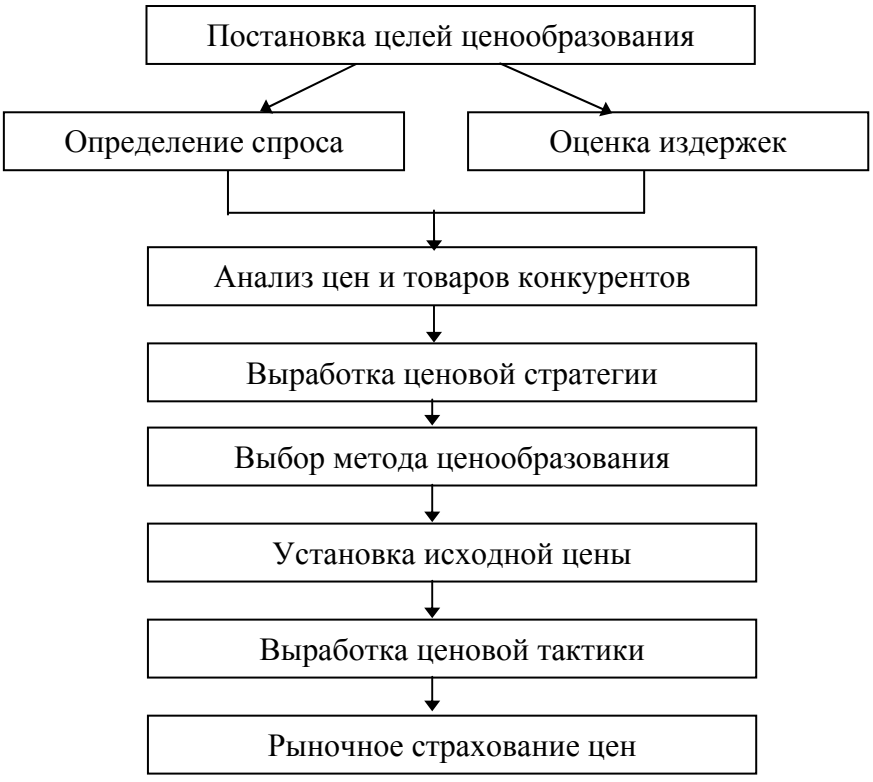


Рис. 2.8. Этапы разработки ценовой политики предприятия

Постановка целей ценовой политики. Цели ценовой политики предприятия формируются на основе общих целей бизнес-плана, указанных в разд. «Описание предприятия и отрасли».

Обычно выделяют три основные долгосрочные цели ценовой политики: обеспечение сбыта (выживаемости), максимизация прибыли, удержание рынка.

Обеспечение сбыта (выживаемости) – главная цель предприятий, осуществляющих свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке представлено много производителей аналогичного товара. Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены – цены проникновения.

Постановка цели *максимизации прибыли* означает, что предприятие стремится максимизировать текущую прибыль. Оно производит оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечивает максимальное возмещение затрат.

Постановка цели *максимизации прибыли* означает, что предприятие стремится максимизировать текущую прибыль. Оно производит оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечит максимальное возмещение затрат.

Цель, преследующая *удержание рынка,* предполагает сохранение предприятием существующего положения на рынке и благоприятных условий для своей деятельности, что требует принятия различных мер для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

Кроме долгосрочных целей ценовой политики предприятие может ставить и краткосрочные. Обычно к ним относятся следующие:

– стабилизация рыночной ситуации;
– снижение влияния изменения цен на спрос;
– сохранение существующего лидерства в ценах;
– ограничение потенциальной конкуренции;
– повышение имиджа предприятия или продукта;
– стимулирование сбыта тех товаров, которые занимают слабые позиции на рынке, и т. д.

Определение спроса. Нельзя установить цену, не определив спрос на товар. Речь идет об эластичности спроса по цене. В разд. «Исследование и анализ рынка сбыта» бизнес-плана устанавливается зависимость спроса от цены товара. Проектируя прогнозируемый объем продаж на кривую спроса, можно определить цену, которая задаст потолок цены товара, т. е. является верхней границей цены (рис. 2.9).

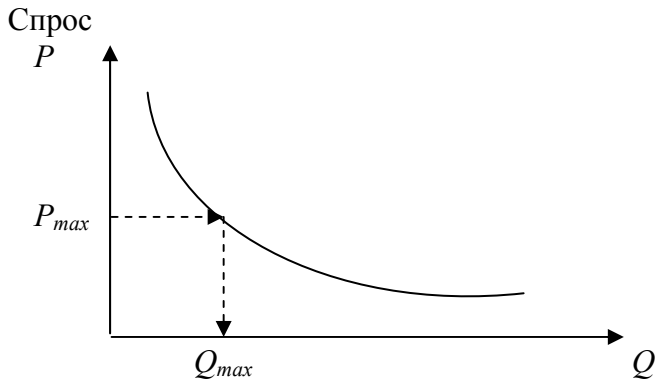


Рис. 2.9. Последовательность определения верхней границы цены товара

Нижняя граница цены товара определяется уровнем издержек его производства и реализации, устанавливаемым в разд. «План производства» бизнес-плана.

Анализ цен и товаров конкурентов. В данном пункте приводятся результаты анализа цен и товаров конкурентов, выполненного в разд. «Конкуренция и конкурентное преимущество» бизнес-плана.

Ценовая стратегия предприятия. В бизнес-плане необходимо указать ценовую стратегию предприятия в отношении производимых товаров.

Стратегический подход предприятия к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особые требования предъявляет *этап внедрения товара на рынок*. Можно провести различие между установлением цены на подлинную новинку (ноу-хау) и установлением цены на товар, имитирующий уже существующие.

Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом новинку, при установлении цены на нее может выбрать стратегию «снятия сливок» или стратегию прочного внедрения на рынок.

Стратегия «снятия сливок» предусматривает высокие цены, для того чтобы «снять сливки» с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, привлекая дополнительных клиентов, которых устраивает новая цена. Подлинные лидеры переходят на выпуск новой, более совершенной продукции.

Использование метода «снятия сливок» целесообразно при следующих условиях:

– высокий уровень спроса со стороны большого числа покупателей;

– издержки мелкосерийного производства не настолько высоки, чтобы исключить финансовые выгоды;

– высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

Стратегия прочного внедрения на рынок предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка. Эта стратегия может быть реализована путем экономичного массового производства. На товар устанавливают минимально возможную цену, завоевывают большую долю рынка и сокращают издержки производства. По мере их сокращения продолжают постепенно снижать цену. Эта стратегия возможна при следующих условиях: рынок очень чувствителен к ценам, и низкая цена способствует его расширению; с ростом объемов издержки производства и реализации падают; низкая цена не привлекательна для конкурентов. Обе стратегии долгосрочных перспектив не имеют.

Установление цены на новый товар-имитатор. Фирма, планирующая разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Она должна принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. Обычно выделяют три уровня цены и три уровня качества. Сочетания образуют девять вариантов стратегии (табл. 2.11). Выбор определяется путем изучения девяти соответствующих сегментов рынка и конкурентов.

Таблица 2.11

Стратегии ценообразования (новый товар-имитатор)

Качество	Цена		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышения ценностной значимости
Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачественности
Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия показного блеска	Стратегия низкой ценностной значимости

В фазе роста в большей мере используются стратегии, применяемые на предыдущей – фазе введения товара на рынок.

На *стадии зрелости товара* можно выделить два основных вида ценовых стратегий:

1. Стратегия скользящей падающей цены является логическим продолжением стратегии «снятия сливок» и эффективна при тех же условиях. Она применяется тогда, когда предприятие надежно застраховано от конкуренции. Суть в том, что цена последовательно скользит по кривой спроса, т. е. изменяется в зависимости от спроса и предложения товара. Для того чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, обязательна деятельность по разработке новых товаров.

2. Стратегия преимущественной цены является продолжением стратегии прочного внедрения. Данная стратегия применяется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности предприятия. Условия применения и эффективности соответствуют стратегии прочного внедрения. Суть данной стратегии – достижение преимущества по отношению к конкурентам (реальным или потенциальным) по издержкам (тогда цена устанавливается ниже цен конкурентов) или по качеству (тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы товар оценивался как престижный, уникальный).

В фазе зрелости ценовые стратегии не являются самыми важными в поддержании объема продаж на высоком уровне. Здесь возрастает роль неценовых стратегий, связанных с модификацией рынка (поиском новых потребителей, новых сегментов рынка), модификацией товара (выпуском товара с улучшенными свойствами).

В фазе упадка применяются три специфические стратегии. Первая основана на снижении цены товара до очень низкого уровня. Вторая похожа на первую, преследует те же цели, только протекает несколько медленнее – в зависимости от степени и продолжительности периода вытеснения товара новейшим товаром. Третья стадия направлена на удлинение жизненного цикла товара путем увеличения расходов на его продвижение.

Выбор метода ценообразования. В бизнес-плане следует указать методы, используемые предприятием при установлении цены. Рассмотрим

наиболее часто применяемые методы ценообразования: средние издержки плюс прибыль, обеспечение безубыточности и целевой прибыли с ориентацией на ценностную значимость товара и конкуренцию.

Метод «Средние издержки плюс прибыль». Суть метода расчета состоит в следующем: производитель товара определяет издержки производства и прибавляет к ним желаемую сумму прибыли, которую рассматривает как вознаграждение за вложенный капитал. Сумма прибыли может быть получена исходя из данного процента к полным затратам $П_з$ или в виде доли к цене $P_ц$. Модель определения цены этим методом имеет вид:

$$P = Z_{уд} \cdot (1 + П_з),$$

или

$$P = \frac{Z_{уд}}{1 - П_ц}, \qquad (6)$$

где $Z_{уд}$ – полная себестоимость единицы продукции (услуг), руб.

Метод безубыточности и получение целевой прибыли. В данном случае фирма принимает во внимание рыночные факторы: действующие на рынке цены на аналогичные изделия, возможные объемы производства и продаж по разным ценам. Фирма ищет такую цену и соответствующий объем производства, которые обеспечивали бы ей получение целевой (желаемой) суммы прибыли.

С помощью данного метода можно дать ответ на два вопроса: какова должна быть цена, чтобы при заданном объеме получить целевую прибыль, и каков должен быть объем производства при сложившейся на рынке определенной цене, чтобы получить целевую прибыль?

Для ответа на эти вопросы строят график безубыточности, на котором отмечают линии постоянных и полных затрат. Затем, при ответе на первый вопрос, отмечается линия заданного объема продаж в натуральном выражении, выше точки ее пересечения с линией полных затрат откладывается величина целевой прибыли. Таким образом, мы получаем выручку от реализации продукции, которая позволит при заданном объеме производства обеспечить получение целевой прибыли. Разделив выручку на объем продаж в натуральном выражении, получаем искомую цену (рис. 2.10).

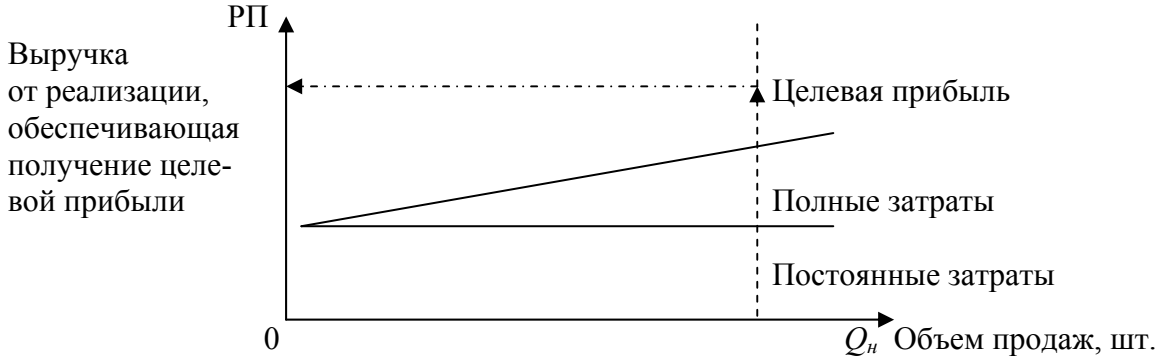


Рис. 2.10. Определение цены реализации, обеспечивающей получение целевой прибыли при заданном объеме продаж

Для того чтобы ответить на второй вопрос, т. е. при сложившейся на рынке цене определить объем производства, обеспечивающий получение целевой прибыли, необходимо выполнить следующие процедуры:

1) построить на графике безубыточности линию выручки по заданной цене реализации;

2) отложить отрезок целевой прибыли между линией полных затрат и выручкой;

3) провести линию объема продаж, соответствующего данным условиям (рис. 2.11).

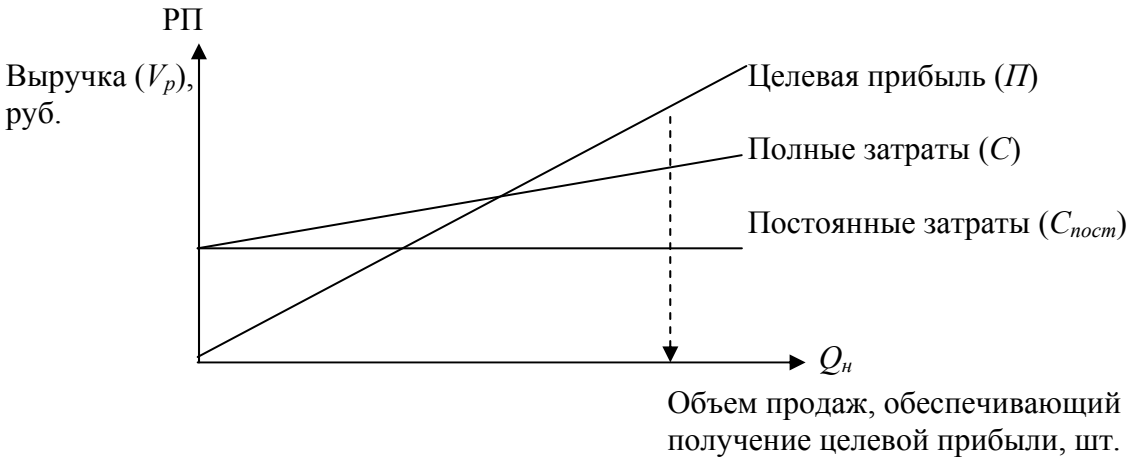


Рис. 2.11. Определение объема продаж, обеспечивающего получение целевой прибыли при заданной цене реализации

Такой метод ценообразования требует от фирмы рассмотрения разных вариантов цен, их влияния на объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли, а также анализа вероятности достижения всего этого при каждой возможной цене товара.

Метод ценообразования с ориентацией на ценностную значимость товара. В основе метода лежит ощущаемая потребителем ценностная значимость товара и желание покупателя заплатить за эту значимость определенную сумму. Для определения цены на свой товар фирме необходимо выявить, какие ценностные представления имеются у покупателей о товарах-конкурентах. Это можно сделать на основе опроса покупателей или экспертов-специалистов.

Другой подход предусматривает определение сложившегося соотношения между ценами и потребительскими свойствами: по аналогичным, имеющимся на рынке товарам выявить, насколько товар фирмы лучше или хуже этих товаров, и на основе полученных соотношений назначить цену на свой товар.

Цена реализации определяется в данном случае по формуле

$$P_п = P_{баз} \cdot \frac{K_п}{K_{баз}}, \qquad (7)$$

где $P_п$, $P_{баз}$ – соответственно цена изделия предприятия и базового изделия, выбранного в качестве объекта сравнения, руб.;

$К_п$, $К_{баз}$ – балльная оценка качественных параметров соответственно изделия предприятия и базового изделия.

Балльную оценку качественных параметров изделия лучше определить с учетом коэффициентов их весомости с точки зрения потребителя. В данном методе затратные ориентиры отходят на второй план, уступая место восприятию покупателя товара.

Метод ценообразования с ориентацией на конкуренцию. При ориентации на этот метод определения цен фирма исходит исключительно из уровня текущих цен товаров-конкурентов. Цена устанавливается чуть выше, или чуть ниже, или на уровне цен основных конкурентов.

На этот метод ценообразования ориентируется фирма, товары которой относятся к рынку чистой конкуренции (сюда можно отнести с некоторым допущением многие товары сельскохозяйственного производства, пищевые продукты, сырьевые материалы) или к олигополистическому рынку (сталь, алюминий, бумага, компьютеры и т. д.).

Метод ценообразования на основе уровня текущих цен конкурентов довольно популярен. В случаях, когда эластичность спроса с трудом поддается замерам, фирмам кажется, что уровень текущих цен олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли и является залогом получения справедливой нормы прибыли.

Выбрав из перечисленных выше методик наиболее подходящий вариант, разработчики бизнес-плана рассчитывают исходную цену.

Ценовая тактика предприятия. Установлением исходной цены товара и определением направления ее желаемого изменения процесс ценообразования не заканчивается. В цене необходимо отразить влияние рынка, обратное воздействие рынка на действия производителя по установлению цены. Модификация цен возможна только в пределах верхней и нижней границ установленной цены. Рыночная корректировка цены предполагает принятие производителем ряда решений. В результате данного этапа устанавливается окончательная цена товара. Перечислим основные направления корректировки исходной цены, или ценовой тактики предприятия.

Установление долговременной цены. Цена не подвергается рыночным колебаниям, остается постоянной, чтобы у потребителей возникли ассоциации определенного товара с определенной ценой. Стабильность цены следует устанавливать на товары, спрос на которые также стабилен.

Установление гибкой цены. Цена товара будет чутко реагировать на любое, даже самое незначительное изменение конъюнктуры рынка, спроса и предложения (может меняться в пределах суток).

Установление дискриминационных цен. При установлении дискриминационных цен фирма продает один и тот же товар по разным ценам в разных формах.

Установление психологически привлекательных цен. Обычно цена определяется в размере чуть ниже круглой суммы. У покупателя при этом

создается впечатление очень точного определения затрат на производство, более низкой цены, уступки покупателю и выигрыша для него.

Перераспределение издержек в рамках ассортимента. В составе себестоимости каждого товара учитываются только связанные с ним переменные издержки. Это минимальный уровень цен отдельных товаров. Общий уровень цен определяется необходимостью покрыть постоянные издержки фирмы и получить прибыль.

Для создания необходимого разнообразия ассортимента продукции осуществляются неравномерные распределения постоянных затрат между различными марками, моделями изделий одного ассортимента, обеспечивающие им тем самым рыночную привлекательность.

Перераспределение издержек в рамках номенклатуры товаров выполняется для укрепления конкурентоспособности предприятия в целом.

Установление цен со скидками. Различают следующие виды скидок:

– за оплату товара наличными;

– количественная скидка – за покупку крупных партий товара;

– дилерская скидка – покрывает расходы дилера и обеспечивает ему обусловленную прибыль;

– специальная скидка – делается для тех покупателей, в которых фирма особенно заинтересована, и является коммерческой тайной;

– сезонная скидка;

– бонусная скидка – предоставляется постоянным покупателям, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товара;

– экспортные скидки предоставляются продавцами иностранным покупателям сверх тех скидок, которые действуют для покупателей на внутреннем рынке;

– скидки с цены при условии сдачи покупателям как старого образца товара фирмы, так и изделий фирм-конкурентов;

– образцы – это предложение товара покупателям бесплатно или на пробу. Образцы разносят по домам, рассылают по почте, раздают в магазине, прилагают к какому-либо другому товару. Распространение образцов – самый эффективный, но и самый дорогой способ представления нового товара.

Рыночное страхование цен. Последний этап в процессе ценообразования – страхование окончательной цены, полученной в результате корректировки цен. Подобное страхование осуществляется путем включения в договоры купли-продажи или в договоры поставки ряда оговорок, которые должны найти обязательное отражение в бизнес-плане:

1. Колебание рыночной цены.

Различают три вида такой оговорки:

а) оговорка о понижении цены – любое понижение рыночной цены ведет к понижению цены, зафиксированной в договоре. Любое повышение цены во внимание не принимается;

б) оговорка о повышении цены – любое повышение рыночной цены приводит к повышению цены, зафиксированной в договоре;

в) оговорка о любом колебании – повышение или понижение цены в зависимости от соответствующего изменения рыночной цены.

При применении этих оговорок учитываются поставки сверх условий договора при понижении цены и недопоставки при ее повышении. Учет производится по цене на день поставки.

2. Возможность повышения или понижения расходов.

При подготовке бизнес-плана встает задача анализа роста затрат на будущее по главным статьям: материальные затраты, заработная плата работников, транспортные издержки. Такой анализ необходим как в краткосрочном периоде, так и для долгосрочных проектов.

Для оценки инфляционного ожидания в ценовой политике фирма может использовать специальные показатели, применяемые в статистике:

– сводный индекс потребительских цен на товары и услуги – основной показатель уровня инфляции в странах с рыночной экономикой, его рассчитывает и систематически публикует Госкомстат РФ. Показатель учитывает совокупные изменения цен на продукты и услуги, а поэтому его особенно важно принимать во внимание всем предприятиям, работающим для рынка потребительских товаров и услуг;

– индекс цен производителей промышленной продукции – рассчитывается Госкомстатом РФ ежемесячно и показывает изменение цен на продукцию промышленности по сравнению с декабрем предыдущего года или соответствующим периодом текущего года; имеет первостепенное значение для предприятий промышленности при оценке инфляции в сопоставлении с возможным изменением цен на собственную продукцию;

– индекс тарифов на грузовые перевозки – показывает изменение этих тарифов, прошедшее на всех видах транспорта общего пользования;

– национальный индекс заработной платы.

При разработке бизнес-плана имеет смысл распределить инфляционные риски между поставщиком товара и его потребителем посредством подписания различных по форме договоров (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Распределение рисков по формам договоров

Распределение ценовых рисков	Формы договоров
Риски полностью у поставщика	Твердая цена Пересмотр цены при определенных условиях Скользящие цены
Риски полностью у покупателя	Фактическая цена на момент поставки Издержки плюс норма прибыли поставщика

Использование в договорах твердой цены не вызовет больших сложностей для производителя товара в том случае, если он сможет относи-

тельно точно определить свои будущие издержки. Тогда при заключении договоров с предприятиями-поставщиками сырья, материалов, оборудования для своего производства он будет исходить в своих расчетах из твердой цены и частично переложит инфляционные риски на своих контрагентов.

Форма договора, предполагающая пересмотр цены при наступлении определенных условий, заключается в окончательном установлении цены только при повторном проведении переговоров. Эта форма договоров редко применяется и распространяется только на те случаи, когда в договоре сразу сложно определить цену, объем поставок и другие компоненты.

Наиболее часто в условиях инфляции используются скользящие цены. В этом случае на момент подписания договора устанавливается базисная цена, которая затем корректируется с учетом инфляции по заранее оговоренной сторонами формуле индексирования, которую целесообразно привести в бизнес-плане и в договорах о поставках:

$$P_1 = P_0[A \cdot \frac{p_1}{p_0} + Б\frac{\overline{f}_1'}{f_0} + B], \qquad (8)$$

где P_1 и P_0 – цена товара соответственно в момент фактической его поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке;

A, $Б$, B – доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходам на покупку материалов и сырья, заработной плате и прочим расходам ($A + Б + B = 1$);

p_0 и p_1 – средняя цена покупных материалов и сырья соответственно в момент заключения договора и в момент фактической поставки товара;

f_0 и f_1 – средняя заработная плата работников соответственно в момент заключения договора и в момент фактической поставки товара.

Из-за роста цен на покупные материалы и заработной платы выражение в скобках из уравнения (8) со временем оказывается больше единицы и превращается в коэффициент корректировки цены с учетом инфляции. В этой формуле не подлежит индексации лишь доля прибыли производителя в цене, поэтому реальная прибыль снижается.

Договоры, оформляемые на базе «фактической цены на момент поставки товара» и «издержки плюс прибыль», относят риск инфляционных потерь полностью на покупателя. Эти договоры не только не заинтересовывают фирмы-производители в снижении издержек производства, а напротив, заранее установленный процент прибыли к затратам поощряет их к увеличению затрат.

Все названные формы ценовой защиты фирмы от инфляции оценки ценовых приспособлений широко используются в мировой практике предпринимательства.

В завершение изложения ценовой политики в бизнес-плане прогнозируется возможная реакция потребителей и конкурентов на инициативное изменение цены предприятием в результате изменения спроса, перехода товара в следующую стадию жизненного цикла, роста или снижения про-

изводственных издержек. Указывается возможная реакция предприятия на изменение цены конкурентом, зависящая от причин, вызвавших подобное действие.

2.7.4. Сбытовая политика

В бизнес-плане необходимо изложить используемые предприятием каналы распространения товара и систему товародвижения.

Каналы распространения товара. Выбор путей распространения товаров и услуг – важнейшая задача предприятия.

Канал сбыта – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к покупателю.

Каналы сбыта имеют определенную протяженность и ширину. *Протяженность канала сбыта* – это число участников сбыта или посредников во всей сбытовой цепочке.

Выделяют канал нулевого уровня (производитель – потребитель); одноуровневый (производитель – розничный торговец – потребитель); двухуровневый (производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель); трехуровневый канал (производитель – оптовый торговец – мелкий оптовый торговец – розничный торговец – потребитель).

Ширина канала сбыта – это число независимых участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки.

При описании каналов распределения товаров в бизнес-плане прежде всего обосновывается необходимость участия посредников в процессе продвижения товара на рынок. Реализация товара предприятием непосредственно потребителям (нулевой канал сбыта) используется в основном при поставке изделий промышленного назначения или реализации своих товаров малыми предприятиями. Реже к помощи прямого сбыта прибегают на рынке товаров широкого потребления. Однако в последнее время форма непосредственной работы с потребителем – прямой маркетинг – получает все большее распространение. Подробная характеристика прямого маркетинга представляется в бизнес-плане при изложении коммуникативной политики.

Необходимость использования посредников и удлинение канала сбыта диктуется обстоятельствами, которые приводятся в бизнес-плане:

– горизонтальный рынок, на котором имеется множество потребителей в каждом секторе экономики, требует создания мощной сбытовой сети, затрат значительных средств, что по силам только крупным производителям;

– рынок сбыта разбросан географически, поэтому прямые контакты с потребителями нерентабельны;

– при поставках крупных партий товара небольшому числу оптовиков можно сэкономить на транспортных расходах;

– необходимость частных срочных поставок небольших партий товара, для чего лучше использовать склады солидного оптовика;

– разница между продажной ценой товара и затратами на его производство невелика, а значит, содержание собственной торговой сети убыточно.

Далее идет описание порядка выбора конкретных посредников и перечисление факторов, которые при этом учитываются; приводится планируемый рост числа посредников и ожидаемый объем каждого из них, а также используемые предприятием формы заинтересованности посредников.

Система товародвижения. *Товародвижение* – деятельность по планированию, реализации и контролю перемещения товаров и услуг от производителя к потребителю. Комплекс элементов товародвижения включает в себя транспортировку, хранение, контракт с потребителями.

В бизнес-плане должны быть сформулированы цели системы товародвижения на основе изучения потребностей клиентов и предложений конкурентов. Потребителей интересуют своевременная доставка товара, готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды клиента, принять назад дефектные товары и быстро заменить их и др.

Разработав комплекс целей товародвижения, фирма приступает к формированию такой системы товародвижения, которая обеспечит достижение этих целей с минимальными издержками. Надо решить следующие основные вопросы:

– как работать с заказчиками, обрабатывать заказы;

– где хранить товарно-материальные запасы;

– каким должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов;

– каким образом отгружать и транспортировать товар.

Обработка заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям фирмы. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям фирмы.

Все эти действия следует проводить быстро и точно. В идеале торговые представители должны выдавать заказы каждый день, по возможности через компьютерную систему, по телефону. Отдел заказов должен быстро обрабатывать поступившие заявки, склад – в кратчайшие сроки отгружать товары. В минимальные сроки надо оформить и выставить счета.

В ускорении цикла «заказ – отгрузка – оформление счета» незаменимы компьютеры. Несколько персональных компьютеров и модемов – недорогое средство для создания информационной основы маркетинговой сети, которая позволяет реализовать принцип «точно в срок» и ускорить оборот средств. Компьютер выдает документы на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов,

оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен. И все это происходит в считанные секунды.

2.7.5. Коммуникативная политика

Коммуникативная политика – это перспективный курс действий предприятия (или его представителей), направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативного микса), обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

В бизнес-плане отражаются основные положения программы коммуникативной политики предприятия:

- цели;
- задачи;
- фирменный стиль;
- стратегии;
- структура комплекса маркетинговых коммуникаций.

К целям коммуникативной политики могут быть отнесены: завоевание на рынке определенной ниши для конкретного товара (марки) и обеспечение долгосрочного расширения этой ниши либо обеспечение краткосрочной прибыли от нее. Продвижение с целью долгосрочного роста рассчитано на получение прибыли в будущем за счет увеличения (завоевания) числа покупателей. Продвижение с целью получения краткосрочной прибыли ориентировано на немедленный доход. Выбор конечной цели зависит от того, на какой стадии, фазе жизненного цикла находится товар.

Задачами коммуникативной политики являются: стимулирование спроса; создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения; информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг; формирование и распространение имиджа и престижа фирмы; оповещение о распродажах, ярмарках, выставках; напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной политике фирмы; распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы; перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

К числу главных задач коммуникативной политики следует отнести стимулирование спроса и формирование имиджа предприятия. Имидж (образ) фирмы – это отражение в сознании потенциальных потребителей коммерчески важных реальных и привнесенных как фирмой, так и самими потребителями характеристик фирмы.

Перечислим основные правила и построения положительного имиджа фирмы:

– имидж фирмы должен основываться на реальных достоинствах фирмы;

– имидж должен иметь точный адрес, т. е. привлекать определенные группы потребителей;

– имидж должен быть оригинальным, т. е. отличаться от образов других фирм и легко распознаваться;

– имидж должен быть простым и понятным, не перегруженным информацией, чтобы легко запоминаться и свести к минимуму возможные его искажения;

– имидж должен быть пластичным. Он должен, оставаясь неизменным в восприятии потребителей и легко узнаваемым, оперативно изменяться в ответ на изменение экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием восприятия его потребителями.

Фирменный стиль – это ряд приемов, которые обеспечивают, с одной стороны, определенное единство всех изделий предприятия, а с другой – противопоставляют предприятие и его изделия конкурентам и их товарам. В фирменный стиль включают: логотип (специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования предприятия), фирменный блок (объединенные в композицию товарный знак и логотип, а также разного рода пояснительные надписи и фирменные лозунги, фирменный комплект шрифтов, фирменные константы – формат, система верстки текста и иллюстраций и т. п., а также фирменные радиопозитивы, гимны, особая фактура бумаги, фирменная одежда).

Назначение фирменного стиля – свидетельствовать, что предприятие во всем поддерживает порядок: как в производстве, так и в сопутствующей ему деятельности; создать у покупателя уверенность в образцовости выпускаемой предприятием продукции.

После определения целей и задач коммуникативной политики необходимо разрабатывать ее стратегию для каждого целевого рынка, обозначенного в разд. «Исследование и анализ рынка сбыта» бизнес-плана.

Существует два вида стратегии коммуникативной политики: вынуждение и проталкивание (рис. 2.12).

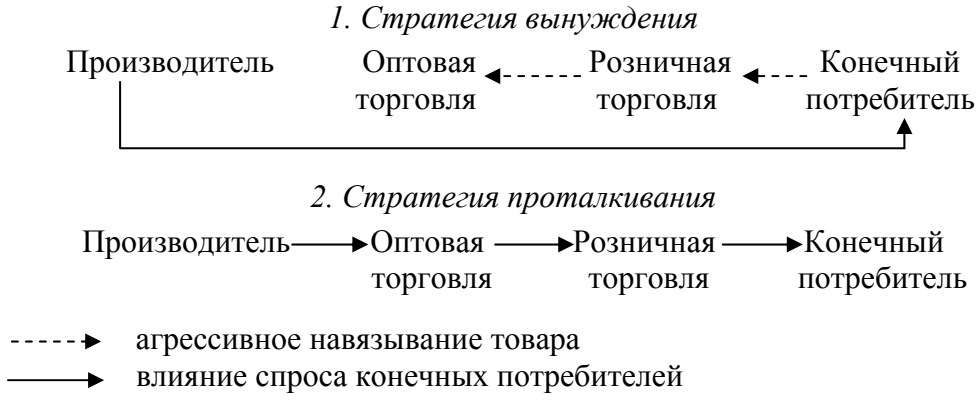


Рис. 2.12. Стратегии продвижения

При стратегии вынуждения продвижение адресуется конечным потребителям товара в расчет на то, что спрос конечных потребителей окажется достаточно интенсивным для того, чтобы вынудить торговые организации произвести закупки продвигаемого товара.

При стратегии проталкивания продвижение адресуется торговому посреднику в расчет на то, что он сам будет продвигать товар по торгово-распределительным каналам к конечному потребителю.

Следующим этапом в разработке коммуникативной политики предприятия является формирование структуры комплекса маркетинговых коммуникаций, т. е. конкретного сочетания его отдельных инструментов.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает следующий инструментарий: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, паблик рилейшнз, прямой маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брэндинг.

Для определения наиболее эффективного комплекса маркетинговых коммуникаций учитывают преимущества и недостатки отдельных инструментов, а также условия их эффективности.

Реклама – это любая платная форма наличного предложения и представления идей, товаров и услуг от имени известного спонсора.

При изложении в бизнес-плане материалов, относящихся к рекламной деятельности, анализируются:

- задачи, которые ставятся в бизнес-плане перед рекламной кампанией;
- используемые виды рекламы;
- критерии выбора рекламных средств;
- определение бюджета рекламной кампании;
- оценка эффективности рекламной кампании.

Под *рекламной кампанией* обычно понимают комплекс рекламных мероприятий, объединенных общностью целей, охватывающих определенный период времени и распределенных во времени так, чтобы одно рекламное мероприятие дополняло другое.

Задачами рекламной кампании могут быть:

- формирование у предприятия определенного образа фирмы;
- формирование потребности в данном товаре, услуге;
- побуждение потребителя обратиться к данной фирме;
- стимулирование сбыта товара или эксплуатации услуг;
- увеличение и ускорение товарооборота;
- стремление сделать данного потребителя постоянным покупателем данного товара, постоянным клиентом фирмы;
- формирование образа надежного партнера для других фирм.

Виды рекламы определяются в зависимости от задач, на решение которых направлена данная рекламная кампания.

Основное назначение *имидж-рекламы* – закрепление в сознании широкого круга людей положительного образа товара или фирмы.

Основная задача *стимулирующей рекламы* – стимулирование потребности в приобретении данного товара или эксплуатации данной услуги.

Реклама стабильности заключается в том, что даже при налаженном сбыте товаров и оказании услуг, а также при хорошей информированности покупателей и партнеров о товаре или фирме необходимо время от времени закреплять рекламой достигнутые результаты.

Исходя из целей продвижения, определяемых стадией жизненного цикла товаров, степенью готовности основной массы потребителей к покупке, выделяют следующие виды рекламы:

– информационная (доведение до потребителей сведений о новом товаре или новом применении известного продукта, описание услуг, информация об изменении цен, формирование образа фирмы и пр.) – этап внедрения;

– увещевательная (убеждение покупателя в необходимости приобретения товара, достижение изменения восприятия товара, формирование предпочтения марки и т. п.) – этап роста;

– напоминающая (поддержание осведомленности о товаре, напоминание потребителям о том, что товар им может понадобиться, где они его могут купить и т. п.);

– этапы зрелости и насыщения.

Успешная рекламная кампания – это сочетание удачного рекламного обращения и правильного выбора средств массовой информации, а также времени этого обращения. При изложении содержания и формы рекламного обращения в бизнес-плане необходимо остановиться лишь на основных моментах: выбор темы и девиза рекламной кампании; стиль рекламы, т. е. на что в рекламе делается упор (доводы, факты или образ, атмосфера, эмоции).

Выбор рекламных средств всегда связан как с общей идеей рекламы, так и со сметой допустимых затрат на нее. Поэтому выбирают такие носители рекламы, которые обеспечат максимальную эффективность (т. е. наиболее высокий уровень охвата целевой аудитории с учетом запланированных издержек).

Перечислим основные виды рекламных средств:

– реклама в прессе: рекламные объявления и публикации обзорно-рекламного характера (рекламные объявления, статьи, обзоры);

– печатная реклама: рекламно-каталожные издания (каталоги, проспекты, буклеты, плакаты, листовки, афиши);

– аудиовизуальная реклама: рекламные кинофильмы, видеофильмы, слайд-фильмы, рекламные ролики;

– радиореклама: радиообъявления, радиоролики, радиожурналы, рекламные радиопередачи;

– телевизионная реклама: телефильм, телевизионные ролики (блиц-ролики на 15–20 секунд, развернутый ролик), телезаставки, рекламные объявления, телерепортаж;

– выставки и ярмарки: национальные и международные ярмарки и выставки, постоянно действующие экспозиции (на предприятии);

– рекламные сувениры: фирменные сувенирные изделия, серийные сувенирные изделия, фирменные упаковочные материалы;

– наружная реклама: рекламные щиты, панно, световые вывески, рекламные транспаранты, электронные табло, экраны, фирменные вывески, реклама на транспорте, оконные витрины, рекламно-информационное оформление фасадов магазинов, прочие виды оформительской рекламы;

– компьютеризированная реклама: компьютерная техника, компьютеризированная информация, кабельное телевидение, видеокаталоги, телекаталоги, реклама в сети Интернет.

После выбора рекламных средств разрабатывают план-график проведения рекламных мероприятий, который целесообразно привести в бизнес-плане. С позиции распределения рекламных обращений во времени рекламные кампании распределяют на:

– ровные – рекламные мероприятия распределяются равномерно;

– нарастающие – строятся по принципу усиления воздействия (например, вначале привлекаются среднетиражные СМИ, затем количество изданий и их престижность возрастают, одновременно увеличивается их объем, затем подключается телевидение и т. д.);

– нисходящие – наиболее приемлемы при сбыте конечных партий товаров. По мере уменьшения количества товаров на складе снижается и размах рекламных мероприятий.

Определяя бюджет рекламной кампании, учитывают характеристики товара и рынка, цели рекламы и возможности предприятия.

По зарубежным данным, около 30% средств, выделяемых на рекламную деятельность, используется на рекламу в прессе, 20% – на телевизионную рекламу, 15% – на прямые обращения к покупателям, 7% – на радио, 6% – на журнальную рекламу.

Анализ эффективности проведения мероприятий рекламной кампании осуществляется по двум направлениям:

– оценка экономической эффективности (определяется соотношением между результатом, полученным от рекламы, и величиной затрат на проведение рекламных мероприятий за фиксированный промежуток времени);

– оценка коммуникативной эффективности (характеризуется числом охвата потребителей, яркостью и глубиной впечатлений, которые эти средства оставляют в памяти человека, степенью привлечения внимания; можно определить путем наблюдений, экспериментов, опросов).

В бизнес-плане следует указать, кто осуществляет рекламную деятельность предприятия: собственное специализированное подразделение фирмы или независимое рекламное агентство, – отметить перечень и стоимость услуг рекламного агентства.

Стимулирование сбыта как форма маркетинговых коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение покупки или продажи товара.

Наиболее широко стимулирование сбыта применяется в следующих ситуациях:

– на рынке имеется семейство товаров-конкурентов с одинаковыми потребительскими характеристиками;

– рынок характеризуется отсутствием или спадом спроса;

– новый товар выводится на рынок, или фирма выходит на новый рынок с товаром, ранее получившим признание;

– товар переходит из фазы роста в фазу насыщения;

– на рынке покупатели недостаточно осведомлены о предлагаемых фирмой товарах.

Выделяют три типа адресатов стимулирования сбыта: потребители, торговые посредники, собственный торговый персонал.

Изложение материала по стимулированию сбыта в бизнес-плане начинается с обоснования конкретных задач этой деятельности.

Сделаем краткий обзор основных задач и приемов стимулирования сбыта в зависимости от типа целевой аудитории.

1. Мероприятия стимулирования сбыта, *направленные на потребителя,* чаще всего преследуют цель познакомить потребителя с новинкой, «подтолкнуть» его к покупке, увеличить количество товарных единиц, покупаемых одним покупателем, поощрить приверженцев конкретной торговой марки и постоянных покупателей, снизить временные колебания сбыта (сезонные, по дням недели, в течение дня) и др.

Многочисленные приемы стимулирования сбыта, направленные на конечных потребителей, можно объединить в несколько групп:

– скидки с цены;

– распространение купонов, обеспечивающих покупателю скидки при покупке конкретного товара;

– всевозможные премии в виде сопутствующего товара или сувенира;

– бесплатные образцы;

– конкурсы, викторины, лотереи, телевизионные игры;

– некоторые виды «подкрепления» товара: предоставление потребительского кредита, бесплатных сопутствующих услуг (по транспортировке, наладке, монтажу и т. п.), различных гарантий;

– некоторые виды упаковки, используемые покупателем после употребления их содержимого.

2. При воздействии приемами стимулирования сбыта *на торговых посредников* решаются следующие основные задачи: поощрить увеличение объема сбыта, стимулировать заказы на реализацию максимальных по объему партий товара, поощрить обмен передовым опытом в реализации конкретного товара, снизить временные колебания в поступлении заказов от посредников и т. д.

Среди наиболее распространенных приемов стимулирования посредников выделяют следующие:

– скидки с цены при оговоренном объеме партий товара;

– предоставление оговоренного количества единиц товара посреднику бесплатно при условии закупки определенного его количества;

– премии-«толкачи», выплачиваемые дилерам при продаже товаров сверх оговоренного количества за определенный отрезок времени;

– организация конкурсов дилеров;

– участие фирмы-продавца в совместной с посредником рекламной кампании с соответствующими компенсациями затрат посредника на рекламу («рекламный зачет»);

– фирма-производитель может предоставить «сбытовой зачет». В этом случае посредник получает определенную скидку за включение продукции фирмы в свою номенклатуру, чем компенсируется часть его дополнительных сбытовых издержек;

– производитель товара (особенно это касается сложных технических изделий) может обеспечить бесплатное повышение квалификации персонала посредников.

3. Стимулирование сбыта *по отношению к собственному торговому персоналу* ставит целью увеличить объем сбыта в подразделениях самой фирмы, поощрить наиболее эффективно работающих, дополнительно мотивировать их труд, способствовать обмену опытом между продавцами и т. д.

Основными средствами этого направления являются:

– премии лучшим работникам;

– предоставление дополнительного отпуска;

– конкурсы продавцов фирмы;

– организация отдыха и туристических поездок для передовиков фирмы;

– привлечение передовиков фирмы к обсуждению и распределению результатов деятельности фирмы;

– моральное поощрение сотрудников: присвоение почетных званий, поздравление и вручение памятных подарков по праздникам, во время торжественных мероприятий и т. п.

В процессе реализации бизнес-плана проводится оценка результатов проводимых мероприятий на основе сравнения показателей сбыта до, в ходе и после выполнения запланированных действий. Соответствующие коррективы вносятся в бизнес-план.

Личная продажа – это инструмент комплекса маркетинга, предполагающий личный контакт продавца с покупателем, в процессе которого устно представляются потребительские характеристики товара и принимается совместное решение о возможности (невозможности) сделки, купли-продажи товара.

Как наиболее дорогостоящая и мощная стратегия коммуникации личная (персональная) продажа направлена на решение следующих основных задач:

– выявление и убеждение потенциального покупателя апробировать новый товар или услугу;

– обеспечение условий для продолжения покупок товара;

– проведение мероприятий среди имеющихся покупателей по увеличению закупок товара;

– поддержание эффективной обратной связи с потенциальными и новыми покупателями.

В бизнес-плане излагаются меры по расширению личной продажи.

Паблик рилейшнз – это работа (связь) с общественностью на формирование и поддержание благоприятного имиджа фирмы, на убеждение общественности в необходимости деятельности фирмы и ее благотворном влиянии на жизнь общества.

Связи с общественностью налаживаются и осуществляются по следующим основным направлениям:

– формирование связей со средствами массовой информации;

– организация связей с целевыми группами;

– установление связей с государственными и общественными организациями, объединениями.

В качестве важнейших можно отметить следующие мероприятия паблик рилейшнз: сведения для журналистов, брифинги, пресс-конференции, организация дней открытых дверей, торжеств и выставок о деятельности фирмы, спонсорство и поддержка науки, исследований, образования, искусства и спорта, деятельность по охране окружающей среды, проявление заботы о детях и пенсионерах.

Искусство и науку непосредственного воздействия на потребителя с целью реализации товара (услуг) и развития прямых отношений с клиентом стали называть *прямым маркетингом.*

Выделяют пять форм прямого маркетинга:

– *маркетинг по почте* – прямой маркетинг почтовых отправлений (писем, рекламы, образцов, проспектов и др.) потенциальным клиентам. Рассылочные списки или базы данных формируются на основе информации о наиболее вероятных и существующих покупателях определенных групп товаров;

– *маркетинг по каталогам* – прямой маркетинг по средствам каталогов, рассылаемых выбранным клиентам или предоставляемых им в местах продажи товаров;

– *телемаркетинг* – использование телефонных сетей для непосредственной продажи товаров потребителям. Сотрудники фирм предоставляют бесплатные для клиентов телефонные номера для получения от них заказов, информацию о которых покупатели получают на основе теле- и радиорекламы, прямой почты, торговли по каталогам;

– *телевизионный маркетинг* – прямой маркетинг через телевидение (например, «Магазин на диване», «Телемагазин» и т. п.);

– *электронная торговля* – прямой маркетинг через Интернет.

Для увеличения продаж с помощью прямого маркетинга используют интегрированный прямой маркетинг или упорядоченное, последователь-

ное применение маркетинговых инструментов, например проведение рекламы, прямого маркетинга по почте, телемаркетинга и личных контактов коммивояжеров с клиентами.

Спонсоринг. В отличие от меценатства, предполагающего бескорыстную заботу о благе других и готовность жертвовать для других своими личными интересами, спонсорство рассматривается как система взаимовыгодных отношений между спонсором и спонсируемой стороной, регламентируемых условиями договора.

Спонсоринг – это спонсорская деятельность фирмы, осуществляемая на принципе взаимности, интерактивная форма отношений с использованием таких инструментов, как реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз, личная продажа.

В настоящее время различают четыре вида спонсоринга: спонсоринг в области спорта, в области культуры, социальный спонсоринг, экоспонсоринг.

Продукт-плейсмент. Под продукт-плейсментом понимают такую форму продвижения и размещения товара, которая осуществляется за счет эффективной интеграции функций рекламы с продуктом и (или) услугой в медиапрограмме (кино-, видео- и телепрограмме) с целью улучшения положения товара и успеха его на рынке.

Использование продукт-плейсмента наиболее действенно при следующих обстоятельствах:

– покупатели проявляют внимание к продукту, который воспринимается без предварительного специального коммерческого разъяснения его потребительских характеристик;

– содержание фильма и имидж киноартиста могут быть перенесены на имидж продукта;

– благодаря непрерывным напоминаниям о продукте могут создаваться познавательный и качественный эффекты;

– продукт-плейсмент создает более высокое доверие к продукту и фирме, чем реклама;

– спрос потенциальных покупателей различается во времени и территориально.

Сдерживающим фактором развития продукт-плейсмента является высокая стоимость этой формы продвижения товаров и услуг.

Бюджет маркетинга. В этом пункте бизнес-плана приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на планируемый период.

До настоящего времени не разработана унифицированная методика составления бюджета. Каждая фирма использует свой подход к определению статей бюджета на маркетинг и отражение в них необходимой информации.

Для расчета бюджета маркетинга в рамках каждой методики могут применяться следующие методы:

а) *метод финансирования «от возможности»* – применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на маркетинг и потребителя. Этот метод базируется на принципе «сколько вы можете выделить»;

б) *метод фиксированного процента* – средства на маркетинг выделяются в определенной доле от фактического, прошлого или планового объема сбыта;

в) *метод «ориентации на конкурента»* – устанавливает уровень затрат на маркетинг как у близкого по ресурсам и рыночной нише конкурента;

г) *метод максимальных расходов* – базируется на принципе «как можно больше средств на маркетинг»;

д) *метод на основе целей и задач* – основывается на калькулировании затрат, которые могут иметь место при проведении маркетинговых мероприятий на фирме для достижения поставленных целей.

Каждому из приведенных выше методов присущи как положительные, так и отрицательные моменты. В конкретной ситуации решение о бюджете должно приниматься с учетом имеющихся возможностей, поведения товара на рынке и конкретных преимуществ в каждой ситуации жизненного цикла товара. При формировании бюджета на маркетинг основным должен быть принцип: «Экономить на всем, но только не на маркетинге».

После определения бюджета маркетинга следует произвести его распределение по направлениям работы (табл. 2.13). Разбивка обычно производится в тех же пропорциях, что и в предыдущем году. Если в базисном году подобные расходы отсутствовали, то можно предположить следующее распределение: 70% бюджета ассигновать на рекламу, 25% – на мероприятия по стимулированию сбыта и 5% – на проведение маркетинговых исследований.

Таблица 2.13

Распределение бюджета маркетинга

Маркетинговые мероприятия	Структура, %	Расходы

2.8. План производства

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая собирается заниматься производством. Раздел должен показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура раздела имеет следующий вид:

- технология производства;
- производственное кооперирование;

– контроль производственного процесса;
– система охраны окружающей среды;
– производственная программа;
– производственные мощности и их развитие;
– потребность в долгосрочных активах;
– потребность в оборотных средствах;
– прогноз затрат.

Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разд. «Финансовый план».

2.8.1. Технология производства

Одна из важнейших составляющих данного раздела – описание производственного процесса. Указывается тип производства (единичное, серийное, массовое), методы его организации, структура производственного цикла, направление его деятельности. Проводится схема технологического процесса, может быть представлена схема грузопотока. Производится оценка существующей технологии по следующим направлениям:

– соответствие технологии современным требованиям;
– уровень автоматизации производственного процесса;
– обеспечение гибкости процесса, сокращение времени на переналадку;
– возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

Отмечают основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Мероприятия по совершенствованию технологии производства

Технологический процесс	Наименование мероприятия по совершенствованию технологии производства	Затраты времени, мин		Снижение трудоемкости изготовления изделий		Повышение производительности труда, %
		по действующей технологии	по проектируемой технологии	мин	%	

В бизнес-плане необходимо отметить, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

2.8.2. Производственное кооперирование

Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, то это особо отмечается в бизнес-плане. Дается обоснование решения о кооперировании, а также выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входной контроль поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров учитывается их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

В бизнес-плане указывается наименование, месторасположение и адрес фирм-субподрядчиков, виды и условия выполнения ими работ.

2.8.3. Контроль производственного процесса

Рассматривается действующая на предприятии система управления качеством продукции (услуг). Описываются последовательность, методы и средства контроля качества продукции (услуг). Может указываться нормативно-техническая документация, регламентирующая качество изготовления продукции, оказания услуг. Отмечаются также методы контроля затрат материалов, труда и других элементов, входящих в состав себестоимости.

2.8.4. Система охраны окружающей среды

В бизнес-плане приводится оценка воздействия на атмосферу, водные ресурсы и т. д. Указываются принимаемые меры по утилизации отходов, обеспечению жизнедеятельности и соответствующие затраты.

2.8.5. Производственная программа

Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями предприятия. При этом он может быть равным прогнозу сбыта продукции (услуг) или превышать его. В последнем случае будет происходить накапливание запасов готовой продукции.

Как правило, в бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральных единицах и темпах их изменения за последние три года, а также планируемые значения этих показателей на ближайшие 3–5 лет. Объем производства в номенклатурном разрезе по периодам производства прогнозируется следующим образом: первый год – по кварталам (в случае необходимости – по месяцам), второй год – по полугодиям (или по кварталам), последующие годы – в целом за год (табл. 2.15).

В рабочем варианте бизнес-плана рекомендуется рассчитать три варианта прогноза производства продукции (услуг): оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план включается оптимальный вариант с учетом данных разд. «Потенциальные риски» и расчетов экономической эффективности проекта.

Таблица 2.15

Производственная практика

Вид продукции	Единица измерения	Объем производства по периодам						
		200___ г.				200 __ г.		200_ г.
Продукция А		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Продукция Б								
И т. д.								
Прочая реализация								

2.8.6. Производственные мощности и их развитие

В бизнес-плане оценивается соответствие объемов выпуска продукции имеющимся производственным мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей – как отчетные, так и прогнозируемые – на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их в результате выбытия. Здесь же указывается значение коэффициентов сменной работы оборудования и использования производственных мощностей.

2.8.7. Потребность в долгосрочных активах

В этом пункте дается краткая характеристика имеющихся основных производственных фондов и нематериальных активов: состав, структура, стоимость отдельных видов имущества, технические характеристики, степень износа, необходимость ремонта или реконструкции (табл. 2.16).

Отражаются вопросы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией имеющегося производства или организацией нового:

– наличие документации;

– наличие подрядной организации, способной обеспечить в предполагаемые сроки проведение строительно-монтажных работ;

– затраты;

– и т. д.

Таблица 2.16

Состав, структура и износ основных производственных фондов

Группа основных производственных фондов	Стоимость на начало проекта, тыс. руб.	Удельный вес, %	Износ на начало проекта, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Коэффициент износа

На основе этого устанавливается потребность в дополнительном оборудовании (табл. 2.17) и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах (табл. 2.18). Расчет потребности в основных фондах

осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Таблица 2.17

Потребность в дополнительном оборудовании и других технических средствах

Наименование оборудования, технических средств	Тип или модель	Завод-изготовитель	Количество, шт.	Срок поставки	Стоимость оборудования, технических средств, тыс. руб.

Таблица 2.18

Потребность в основных фондах и нематериальных активах

Долгосрочные активы	200__	200__		200__	
	Действующие, тыс. руб.	Общая потребность, тыс. руб.	Прирост, %	Общая потребность, тыс. руб.	Прирост, %
1. Нематериальные активы					
2. Основные фонды					
2.1. Земельные участки					
2.2. Здания, сооружения производственного назначения					
2.3. Рабочие машины и оборудование					
2.4. Производственный инвентарь					
2.5. Транспортные средства					
2.6. Прочие					
Итого					

2.8.8. Потребность в оборотных средствах

В этом разделе бизнес-плана производится детальный расчет нормативов оборотных средств методом прямого счета. Данный метод предусматривает научно обоснованный расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Детальный расчет потребности в оборотных средствах производится для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости пересмотра существующих оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Рассмотрим последовательность определения потребности в оборотных средствах.

Наибольший удельный вес в составе оборотных средств предприятия занимают запасы сырья, основных и вспомогательных материалов. По данным элементам оборотных средств норматив в денежном выражении определяется по формуле:

$$N_м = M \cdot P, \tag{9}$$

где M – норма запаса, дни;

P – однодневный расход материалов (отношение расхода по данному элементу оборотных средств за период времени к продолжительности этого периода).

Норма производственного запаса состоит из следующих видов: транспортный, подготовительный, текущий складской, страховой и сезонный.

Норматив оборотных средств на топливо и энергию исчисляется так же, как на сырье и материалы, при условии, что это не газообразное топливо и не электроэнергия.

Норматив оборотных средств по таре определяется так же, как по сырью и материалам, при условии, что тара является покупной.

Норматив по малоценным быстроизнашивающимся предметам (МБП), запасным частям устанавливается исходя из их стоимости и срока службы. Если на предприятии удельный вес МБП и запасных частей не превышает 10 % в общей величине производственных запасов, то используют укрупненный расчет. Как правило, норматив устанавливается в процентах от балансовой стоимости основных фондов – для запасных частей и в процентах от общей суммы затрат на производство – для МБП.

Норматив оборотных средств по незавершенному производству $N_н$ (в руб.) определяется стоимостью начатых, но не законченных изделий, находящихся на различных стадиях производственного процесса, по формуле:

$$N_н = C \cdot T \cdot K, \tag{10}$$

где C – однодневные затраты на производство продукции, руб.;

T – длительность производственного цикла, дни;

K – коэффициент нарастания затрат.

Коэффициент нарастания затрат K определяется по формуле:

$$K = \frac{З_н + (0{,}5 \cdot З_0)}{А + Б}, \qquad (11)$$

где $З_н$ – затраты, производимые единовременно в начале производственного цикла, руб.;

$З_0$ – остальные затраты, входящие в себестоимость продукции, руб.

К единовременным затратам ($А$) относятся затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты.

Остальные затраты ($Б$) считаются нарастающими. К ним относятся амортизационные отчисления, затраты на топливо, оплату труда и другие составляющие себестоимости продукции.

Норматив оборотных средств на готовую продукцию $Н_г$ определяется по формуле:

$$Н_г = Q \cdot Д, \qquad (12)$$

где Q – однодневный выпуск товарной продукции по себестоимости;

$Д$ – норма запаса в днях, складывающаяся из времени комплектования и накопления продукции до необходимых размеров, времени ее хранения на складе и установки размеров, времени ее хранения на складе и установки и времени со дня выписки счетов и платежных документов до дня зачисления сумм на счет предприятия.

Норматив по расходам будущих периодов $N_б$ рассматривается по формуле:

$$N_б = З_0 + З_п - З_с, \qquad (13)$$

где $З_0$ – сумма расходов будущего периода на начало планируемого периода, руб.;

$З_п$ – расходы, производимые в плановом периоде по смете, руб.;

$З_с$ – расходы, включенные в себестоимость продукции планируемого периода, руб.

Общая потребность в оборотных средствах определяется суммированием частных нормативов по их элементам (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Планирование потребности в оборотных средствах

Виды и наименование ресурсов	200__	200__	200__
1. Сырье и материалы			
2. Топливо			
3. Электроэнергия			
4. Тара			
5. МБП			
6. Запасные части			
7. Незавершенное производство			
8. Готовая продукция на складе			
9. Прочие			
Итого			

2.8.9. Прогноз затрат

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладываются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство). Потребность в материальных ресурсах показана в табл. 2.20.

Таблица 2.20

Потребность в материальных ресурсах

Наименование вида материальных ресурсов	Потребность в материальных ресурсах 200__ г.				
	I квартал		II квартал		Поставщики
	в натуральном выражении	сумма, тыс. руб.	в натуральном выражении	сумма, тыс. руб.	
Материалы, всего: в том числе: вида *А* вида *Б* и т. д.					
Покупные комплектующие изделия, всего: в том числе: вида *М* вида *Н* и т. д.					
Всего					

В бизнес-плане отмечаются условия закупки материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, надежность поставщиков с точки зрения обеспечения номенклатуры, размера партий, сроков и цен поставки, наличие опыта работы с конкретными поставками. Обязательно указывается возможное лимитирование поставок ресурсов.

Потребность в средствах на оплату труда показана в табл. 2.21.

Таблица 2.21

Потребность в средствах на оплату труда

Категория работников	200__ г.			
	I квартал		II квартал	
	численность, чел.	фонд оплаты труда, тыс. руб.	численность, чел.	фонд оплаты труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Производственные рабочие основного производства				

Окончание табл. 2.21

1	2	3	4	5
Вспомогательные рабочие				
Руководители, специалисты и служащие				
Руководители, специалисты и служащие				
Всего				

Смета затрат на производство и реализацию продукции (услуг) может быть представлена в форме табл. 2.22–2.26.

Таблица 2.22

Производственная программа предприятия

Объем выпуска продукции, натур. ед.	Год				
	0	1	2	…	n
Продукция 1					
…..					
Продукция i					
Прочая реализация					

Таблица 2.23

Планируемый объем продаж продукции

Наименование продукции	Год					
	0			1	…	n
	объем выпуска, натур. ед.	цена единицы продукции, руб.	объем продаж, руб.			
Продукция 1						
Продукций 2						
…..						
Продукция i						
Прочая реализация						
Итого	X	X				

Таблица 2.24

Потребность в основных фондах

Основные фонды, руб.	Год					
	0	1		2	…	n
	действующие, руб.	общая потребность, руб.	прирост основных фондов, руб.			
1	2	3	4	5	6	7
1. Здания, сооружения производственного назначения						

Окончание табл. 2.24

1	2	3	4	5	6	7
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
5. Итого						

Примечание. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Таблица 2.25

Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Наименование ресурсов	Год						
	0				1	…	n
	кол-во, натур. ед.	цена единицы ресурсов, руб.	стоимость, руб.	стоимость переход. запаса, руб.			
1. Сырье и материалы							
2. Покупные и комплектующие изделия							
3. Топливо							
4. Энергия							
5. Итого							

Примечание. Размер переходящего запаса зависит от величины потребности в различных видах материалов и сезонности их поставок и определяется по формуле:

$$З = q \cdot \frac{N}{Д}, \qquad (14)$$

где $З$ – размер переходящего запаса; q – потребность в соответствующем материале, натур. ед.; N – норма переходящего запаса, дни; $Д$ – число дней планируемого периода.

Таблица 2.26

Расчет потребности в персонале и заработной платы

Наименование категорий	Год						
	0				1	…	n
	потребность, чел.	средняя зар. плата, руб.	затраты на зар. плату, руб.	начисления на зараб. плату, руб.			
1. Рабочие основного производства							
2. Рабочие вспомогательного производства							
3. Специалисты и служащие							
4. Итого							

2.9. Организационный план

Данный раздел бизнес-плана должен быть посвящен системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела имеет следующий вид:

– организационная структура;
– ключевой управленческий персонал;
– профессиональные советники и услуги;
– персонал;
– кадровая политика фирмы;
– календарный план;
– правовое обеспечение деятельности фирмы.

2.9.1. Организационная структура

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

В бизнес-плане следует привести:

– производственно-технологическую структуру предприятия (рис. 2.13);
– функции ключевых подразделений;
– состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
– организационную структуру управления;
– организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
– сведения об автоматизации системы управления;
– оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

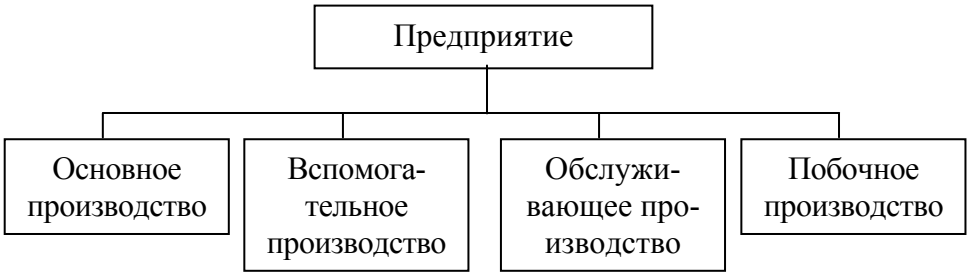


Рис. 2.13. Производственно-технологическая структура предприятия

2.9.2. Ключевой управленческий персонал

Управленческий коллектив является очень существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде. Успех или неудача предпринимательского проекта во многом зависят от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

Оптимальное сочетание в управленческой команде поведенческих, технических и концептуальных способностей, которые проявляются при организации производства, является жизненно важным для успешной реализации бизнес-проекта. Сильные и слабые стороны управленческого персонала должны быть четко отражены в бизнес-плане. При характеристике главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана, следует указать возраст, образование, срок работы в данной фирме, предыдущие должности и места работы, функциональные обязанности, опыт работы.

В бизнес-плане отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

В этом подразделе может быть приведена информация о соотношении между числом сотрудников административно-управленческого персонала и рабочих фирмы.

Если какие-либо управленческие функции невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует привлечь консультантов и профессионалов, специализирующихся в данных областях.

2.9.3. Персонал

Указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. В приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квалификация рабочей силы не адекватна потребностям фирмы, то указывается, какие меры необходимо принять к укомплектованию кадров. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

2.9.4. Кадровая политика фирмы

Описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с проведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников и различные методы осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности для оценки качества работы сотрудников, системы продвижения работников по службе.

2.9.5. Календарный план

Календарный план (деловое расписание) проводится для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии. В нем указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Ключевыми событиями бизнес-проекта могут быть: заказ сырья и материалов, завершение дизайна, организация первой выставки товаров, заказ комплектующих, начало производства, получение первого заказа, первая продажа, оплата первых счетов. Составление расписания позволяет контролировать ключевые события всего дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с целью уменьшить возможный риск.

Обсуждая главные направления работ, необходимо отметить причину возможных неточностей в календарном плане. Особенно могут потребоваться корректировки материальных и денежных потребностей.

2.9.6. Правовое обеспечение деятельности предприятия

В данном подразделе приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.

Указываются правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах власти и т. д. Речь, естественно, идет не об общих, а о конкретных условиях, относящихся именно к этому предприятию.

Таблица 2.27

Развитие производства

Этапы	1 м	2 м	3 м	4 м	5 м	6 м	7 м	8 м	9 м	10 м	11 м
Реконструкция производства											
Торги по дополнительному оборудованию											
Закупка дополнительного оборудования											
Установка дополнительного оборудования											
Найм персонала											
Выход на 25 % планируемого объема производства											
Выход на 50 % планируемого объема											
Закупка оборудования											
Расчет с инвестором											

2.10. Финансовый план

В этом разделе бизнес-плана обобщаются все предшествующие материалы разделов бизнес-плана, где их представляют в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Финансовый план. Раздел объединяет два направления:

1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия:
- финансовая отчетность предприятия;
- анализ финансово-экономического состояния предприятия.
2. Планирование основных финансовых показателей:
- подготовка плановых документов;
- прогноз прибылей и убытков;
- прогноз баланса активов и пассивов предприятия;
- прогноз движения денежных средств;
- прогноз запаса финансовой прочности.

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия. В разделе «Финансовый план» или в приложении к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода. Формы финансовой отчетности желательно привести к требованиям международных стандартов.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия выполняется на основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние три года. В ходе анализа определяют форму экономического роста, тип финансовой устойчивости, вероятность потенциального банкротства. Заверить анализ целесообразно определением комплексной рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия в динамике.

Планирование основных финансовых показателей. В бизнес-плане представляется прогноз основных форм финансовой отчетности, как правило, укрупненно, в соответствии с требованиями международных стандартов, обязательно в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта.

На основе плановых форм финансовой отчетности осуществляется прогнозирование финансово-экономического состояния предприятия по проекту, т. е. финансовая оценка проекта.

Подраздел заканчивается определением критического объема продаж и запаса финансовой прочности.

2.10.1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия

Главная задача оценки финансового состояния – выявить возможность предприятия оплачивать свои внутренние потребности и рассчитываться по своим обязательствам с внешними агентами. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и дея-

тельности предприятия за предыдущие годы.

Выявление взаимосвязей между различными показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится путем анализа его финансовой отчетности.

Данный подраздел бизнес-плана может включать два пункта:

– финансовая отчетность предприятия;
– анализ финансово-экономического состояния предприятия.

2.10.2. Финансовая отчетность предприятия

В этом пункте или в приложении к бизнес-плану могут быть представлены финансовые документы последнего отчетного периода: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс активов и пассивов предприятия.

В настоящее время в России активно проводится работа по сближению используемых форм бухгалтерской, статистической и банковской отчетности, применяемых в международной практике, поэтому в бизнес-плане целесообразно использование форм, рекомендуемых Международным комитетом по стандартам бухгалтерского учета. В этой связи данные бухгалтерской отчетности следует привести к виду, обеспечивающему возможность их использования в процессе финансового анализа на основе методик, соответствующих международным стандартам.

Согласно международным стандартам в странах, валюта которых подвержена значительной инфляции, необходимо произвести пересчет основных отчетных данных с учетом изменения цен. Финансовые отчеты в этом случае должны пересчитываться на основе постоянной покупательской способности на дату составления баланса. Это относится к соответствующим показателям за предыдущий период.

В мировой практике инфляционно-корректирующая переоценка анализируемых объектов производится либо по колебанию курсов валют, либо по колебаниям уровней цен.

Переоценка активов, выраженных в национальной денежной единице по курсу более стабильной валюты, весьма простой способ (это главное достоинство). Однако этот метод дает недостаточные результаты в силу того, что курсовые соотношения рубля и доллара не совпадают с их реальной покупной способностью. Из-за этого более точной является переоценка вторым методом, который может быть:

– методом учета изменения общего уровня;
– методом пересчета статей актива баланса в текущие цены.

Метод учета изменения общего уровня заключается в том, что различные статьи финансовых объектов рассчитываются в денежных единицах финансовой покупной способности (без учета структуры активов, оценивается все имущество).

По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть

направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

Метод пересчета статей целесообразно применять, когда цены на различные группы товарно-материальных ценностей растут неодинаково. Этот метод позволяет отразить разную степень изменений стоимости производственных запасов, основных средств, амортизации, происшедших в результате инфляции. Суть метода – переоценка всех статей исходя из их текущей стоимости. В качестве текущей стоимости используется стоимость воспроизводства, цена возможной реализации (ликвидационная) или экономическая стоимость.

Ликвидация выражает потенциальную чистую текущую цену продажи активов за вычетом затрат на их доработку и реализацию.

Инфляционной корректировке должны подвергаться лишь так называемые «неденежные» статьи: основные средства (в том числе нематериальные активы), производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы; обязательства, которые должны быть погашены поставкой определенных товаров и (или) оказанием услуг, и т. д. Напротив, «денежные» статьи (денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, кредиты, займы, депозиты, финансовые вложения и т. д.), независимо от изменения общего уровня цен, инфляционной корректировке не подлежат. Обусловлено это тем, что на каждый данный момент они уже выражены в денежных единицах текущей покупательной силы. В переоцененную отчетность «денежные» статьи включаются по номиналу или по себестоимости, а «неденежные» – в условной оценке, полученной в результате пересчета первоначальных стоимостей.

Баланс по активу и пассиву достигается регулированием статьи «Нераспределенная прибыль».

2.10.3. Анализ финансово-экономического состояния предприятия

При оценке финансово-экономического состояния предприятия в бизнес-плане рекомендуется выполнить анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и его финансового состояния.

Анализ проводится на основе данных финансовой отчетности с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за три последних года, представленных в табл. 2.28.

Приведенная таблица состоит из двух частей. Первая ее часть, до показателя «Заемный капитал» включительно, заполняется, как правило, самими предприятиями. Состав показателей этой части может быть расширен.

Таблица 2.28

Основные показатели финансово-экономического состояния предприятия

Показатели	Отчетные данные			Рекомендуемый критерий
	200__	200__	200__	
1	2	3	4	5
Выпуск продукции в натуральном выражении по основным видам: – –				
Выручка от реализации продукции (объем продаж), в том числе по основным видам продукции: – –				
Доля рынка по основным видам продукции: – –				
Численность работающих				
Производительность труда				
Средняя заработная плата				
Общие активы по балансу, в том числе: основные средства оборотные средства (текущие активы)				
Фондовооруженность				
Затраты на производство и реализацию продукции, в том числе по основным видам продукции: – –				
Прибыль от реализации продукции, в том числе по видам продукции: – –				
Балансовая прибыль				
Затраты на НИОКР				
Эффективность хозяйственной деятельности (отношение объема продаж к затратам на производство и реализацию продукции)				
Объем экспорта				
Средства на валютном счете				
Собственный капитал				
Заемный капитал, в том числе текущие обязательства				

Продолжение табл. 2.28

1	2	3	4	5
Финансовые показатели				
Коэффициенты ликвидности				
Коэффициент покрытия (отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам)				2–4
Коэффициент быстрой ликвидности (отношение текущих активов за минусом запасов к краткосрочным обязательствам)				> 1,0
Коэффициент абсолютной ликвидности (отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам)				> 0,2
Собственный оборотный капитал (текущие активы минус краткосрочные обязательства)				
Коэффициенты деловой активности				
Коэффициент оборачиваемости активов (отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости активов)				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости собственного капитала)				
Коэффициент оборачиваемости основных средств – фондоотдача (отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных средств)				
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (отношение себестоимости реализованной продукции к среднегодовой стоимости материально-производственных запасов)				
Средний срок хранения материально-производственных запасов, дни (360 или 365 дней делятся на коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов)				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости чистой дебиторской задолженности)				

Продолжение табл. 2.28

1	2	3	4	5
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дни (360 или 365 дней делятся на коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности)				
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (отношение себестоимости продукции к среднегодовой стоимости кредиторской задолженности)				
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дни (360 или 365 дней делятся на коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности)				
Длительность операционного цикла (сумма среднего срока хранения материально-производственных запасов и среднего срока оборота дебиторской задолженности)				
Длительность финансового цикла (длительность операционного цикла минус средний срок оборота кредиторской задолженности)				
Коэффициенты устойчивости				
Коэффициент финансовой автономии (отношение собственного капитала к общей сумме капитала)				> 0,5
Коэффициент финансовой зависимости (отношение заемного капитала к общей сумме капитала)				< 0,5
Коэффициент финансового риска – плечо финансового рычага (отношение заемного капитала к собственному)				< 0,8
Коэффициент финансовой устойчивости (отношение собственного капитала к заемному)				< 1,25
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (отношение собственных оборотных средств к текущим активам)				> 0,3
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (отношение собственных оборотных средств к материально-производственным запасам)				> 0,6
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств (отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу)				> 0,5

Окончание табл. 2.28

1	2	3	4	5
Коэффициенты рыночной активности предприятия				
Прибыльность одной акции (отношение чистой прибыли к числу обыкновенных акций в обращении)				
Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию (отношение рыночной стоимости одной акции к чистой прибыли на одну акцию)				
Норма дивиденда на одну акцию (отношение дивиденда на одну акцию к рыночной стоимости одной акции)				
Доля выплаченных дивидендов (отношение суммы выплаченных дивидендов к чистой прибыли)				

Во второй части табл. 2.28 приведены наиболее часто используемые относительные финансовые показатели. Из этого перечня в конкретном бизнес-плане должны быть выбраны и включены во вторую часть данной таблицы те показатели, которые, по мнению составителей бизнес-плана, лучше всего характеризуют положение предприятия в истекшем периоде. Это решение принимается по данным анализа прошлых лет, в том числе и для аналогичных предприятий. При отборе показателей следует также иметь в виду, что некоторые из них имеют одинаковый или сходный смысл и выдают одну и ту же информацию. Другое обстоятельство, которое учитывается при отборе показателей, состоит в несовпадении целей и интересов различных пользователей бизнес-плана.

2.10.4. Планирование основных финансовых показателей

Исходным моментом для финансового планирования является прогноз объема продаж (раздел «Исследование и анализ рынка сбыта») и прогноз затрат (раздел «План производства»).

Расчеты производства ведутся по трем вариантам – оптимистическому, пессимистическому и наиболее вероятному. Различия в прибылях и наличности при переходе от одного варианта к другому выявит степень возможного риска.

2.10.5. Подготовка плановых документов

Разработку финансового плана целесообразно начинать с прогноза плановых документов: прогноза баланса предприятия, прогноза прибылей и убытков, прогноза движения денежных средств.

В бизнес-плане целесообразно представлять плановые документы по форме, аналогичной отчетным, и желательно, чтобы структура этих документов соответствовала требованиям международных стандартов.

Подробные формы заполнения соответствующих документов представлены в табл. 2.29–2.31.

2.10.6. Прогноз прибылей и убытков (табл. 2.29)

Таблица 2.29

Основные статьи дохода

Показатели	Величина показателя по периодам					
	200__ г.				200__ г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
1. Доходы 1.1. Поступления от продажи продукции, чистые продажи 1.2. Поступления по выплате процентов, дивидендов, арендных и лицензированных платежей						
2. Себестоимость реализованной продукции 2.1. Прямые расходы на материалы 2.2. Прямые расходы на заработную плату 2.3. Производственные накладные расходы						
3. Валовая прибыль от реализации продукции						
4. Расходы, связанные с основной деятельностью 4.1. Расходы на реализацию 4.2. Общие и административные расходы 4.3. Другие расходы						
5. Доход от основной деятельности (операционная прибыль)						
6. Доходы (расходы) по неосновной деятельности (неэксплуатационные) 6.1. Доходы от инвестиций 6.2. Расходы по выплате процентов 6.3. Прибыль (убыток) по прочим доходам и расходам, но по неосновной деятельности 6.4. Непредусмотренные прибыли или убытки						
7. Доход (прибыль) от уплаты налогов						
8. Чистая прибыль						

2.10.7. Прогноз баланса активов и пассивов предприятия (табл. 2.30)

Таблица 2.30

Наименование разделов	200__	200__
1	2	3
Актив		
Раздел I. Оборотные активы		
I. 1 Денежные средства а) в кассе б) в банках		
Итого денежные средства		
I. 2. Легкореализуемые ценные бумаги I. 3. Дебиторская задолженность I. 4. Авансированные расходы		

Продолжение табл. 2.30

1	2	3
I. 5. Материально-производственные запасы: готовая продукция незавершенное производство полуфабрикаты сырье и основные материалы I. 6. Внутрифирменные поставки I. 7. Финансируемый лизинг		
Общая сумма оборотных (текущих) активов		
Раздел II. Долгосрочные инвестиции		
Общая сумма долгосрочных инвестиций		
Раздел III. Необоротные активы		
III.1. Материальные активы: имущество земля здания, сооружения машины и оборудование арендованное оборудование		
Общая сумма чистых материальных активов (за вычетом начисленной амортизации)		
III.2. Нематериальные (неосязаемые) активы патенты организационные расходы		
Итого необоротные активы		
Общая сумма активов		
Пассив		
Раздел IV. Заемный капитал		
1.Краткосрочные обязательства 1.1. Краткосрочные банковские ссуды и банковские овердрафты 1.2. Векселя к оплате 1.3. Счета к оплате 1.4. Авансы от покупателей 1.5. Задолженность по заработной плате 1.6. Задолженность акционерам по дивидендам		
Общая сумма задолженности (заемный капитал)		
Раздел V. Собственный капитал		
II.1. Акционерный капитал а) привилегированные акции с дивидендом в долл., установленные в Уставе; акции, выпущенные в 199__ г. и не выкупленные самой компанией, с номинальной стоимостью ___ в количестве ___ шт. б) обыкновенные акции с номинальной стоимостью в ___ долл., выпущенные в 2003 г. в) оплаченный капитал		
Общая сумма акционерного капитала		
II.2. Дополнительный оплаченный капитал II.3. Резервный капитал II.4. Фонд развития II.5. Чистая прибыль		

Окончание табл. 2.30

1	2	3
II.6. Чистая прибыль в текущем году II.7. Нераспределенная прибыль II.8. Регулировки по пересчету на иностранную валюту II.9. Акции в портфеле фирмы		
Общая сумма собственного капитала		
Общая сумма (обязательства и собственный капитал)		

2.10.8. Прогноз движения денежных средств (табл. 2.31)

Таблица 2.31

Движение денежных средств

Показатели	Величина показателя по периодам					
	200__ г.				200__ г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
1	2	3	4	5	6	7
Раздел 1. *Движение наличных денежных средств в результате производственно-сбытовой деятельности (Кэш-фло от производственно-сбытовой деятельности)*						
Чистая прибыль Корректировка чистой прибыли Амортизация Увеличение статей «Легкореализуемые ценные бумаги» Увеличение по статье «Счета к получению» Уменьшение по статье «Товарно-материальные запасы» Увеличение по статье «Авансы и другие текущие активы» Увеличение по статье «Налоги к уплате» Увеличение по статье «Счета к оплате» Уменьшение по статье «Начисленные расходы» Увеличение по статье «Отсроченные налоги»						
Общая сумма по статьям						
Чистая сумма поступлений денежных средств от производственной деятельности						
Раздел 2. *Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности (Кэш-фло от инвестиционной деятельности)*						
Приобретение реального основного капитала (материальных активов)						
Чистая сумма наличных денежных средств в результате инвестиционной деятельности						

Окончание табл. 2.31

1	2	3	4	5	6	7
Раздел 3. *Движение денежных средств в результате финансовой деятельности (Кэш-фло от финансовой деятельности)*						
Уменьшение сумм по статье «Векселя к уплате» Уменьшение по статьям другой долгосрочной задолженности Поступления от эмиссии обычных акций Выплата дивидендов Чистая сумма наличных денежных средств в результате финансовой деятельности Корректировка на изменение курса на сумму наличных денежных средств						
Итого: увеличение наличных денежных средств						
Наличные денежные средства на начало года (Кэш-баланс на начало периода) Наличные денежные средства на конец года (Кэш-баланс на конец периода)						

Следует отметить, что степень подробности изложения информации в прогнозных формах финансовой отчетности определяется целями проектируемого бизнеса. Как правило, в бизнес-плане формы финансовой отчетности по прогнозу приводятся в укрупненном виде и детализируются по мере необходимости с учетом конкретных условий деятельности предприятия.

Прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств представляются в бизнес-плане, как правило, на первый планируемый год помесячно (или поквартально), на второй – поквартально (или по полугодиям), на третий и далее – в целом за год. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия составляется на конец каждого года планируемого периода.

В бизнес-плане обязательным является представление плановых документов в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период. Цель составления данного прогноза – в обобщенной форме представить результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и по существу является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения (табл. 2.32). В прогнозе прибылей и убытков все значения приводятся без учета НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отражаются на момент поставки продукции.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы

предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования (актив) – с одной стороны и по источникам их финансирования (пассив) – с другой. При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменение стоимости основных запасов, вызванные, например, ростом объема продаж и др. В разделе «Пассивы» отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т. д.

В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация. Хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Методы финансового прогнозирования. Финансовое прогнозирование может осуществляться с использованием прямого или косвенного методов прогнозирования. В практике бизнес-планирования применяются оба этих метода. Однако Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета рекомендует использовать прямой метод составления плановых финансовых документов.

Прямой, так называемый *бюджетный метод* получил преимущественное использование в бизнес-планировании. Он считается более сложным, но и более информативным. Прогнозирование осуществляется на основании системы плановых таблиц и денежных потоков. Реальная будущая деятельность предприятия описывается посредством всех денежных потоков (поступлений и выплат) как событий, происходящих в различные периоды времени.

На практике данный метод часто реализуется с помощью специальных компьютерных программ для расчета финансовой части бизнес-плана.

Сложность и высокая трудоемкость составления прогнозных финансовых документов с использованием прямого метода способствуют довольно широкому применению в практике бизнес-планирования *косвенного метода* финансового прогнозирования.

Данный метод обладает преимуществами простоты и лаконичности. Однако он менее информативен и обеспечивает весьма приблизительные

результаты. В настоящее время существует множество модификаций этого метода.

Перспективное финансовое прогнозирование с использованием косвенного метода включает в себя построение прогнозной отчетности на основе набора предложений об условиях деятельности фирмы.

Таблица 2.32

Расчет налогообложения

Наименование показателя	Величина показателя по периодам						
	200__ г.				200__ г.		200__ г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Косвенные налоги							
В том числе:							
Налоги, подлежащие включению в себестоимость, всего							
В том числе:							
Налоги, относимые на финансовый результат							
В том числе:							
Налог на прибыль							

Большинство модификаций косвенного метода прогнозирования основывается на увязке различных статей отчета о прибылях и убытках активов и пассивов предприятия с объемом продаж продукции (товаров, работ, услуг). К числу таких методов относятся:

– метод процента от продаж. Суть метода заключается в том, что каждый из элементов плановых документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж;

– линейная регрессия. Зависимость величины отдельных статей от объема продаж устанавливается на основе имеющихся фактических данных (например, за 10 лет);

– криволинейная регрессия. Метод основан на подборе уравнения какой-либо известной кривой, наилучшим образом описывающей эмпирическую зависимость;

– множественная регрессия. Помимо объема продаж учитываются и другие факторы, влияющие на размер статьи (например, на уровень запасов и затрат влияет также количество элементов номенклатуры продукции).

Последним достижением финансового прогнозирования является подход, суть которого состоит в разработке отдельных прогнозных моделей для каждой статьи. При этом может быть использован широкий спектр инструментов экономико-математического моделирования.

Последовательность составления прогнозов баланса и отчета о прибылях и убытках может быть представлена в виде следующих шагов:

– среди статей о прибылях и убытках и баланса предприятия выделяются те, которые изменяются в той или иной степени под влиянием объема продаж или других факторов и корректируют их. Остальные статьи остаются без изменений;

– формируется прогнозный отчет о прибылях и убытках, определяется величина балансовой прибыли и порядок ее использования;

– суммированием актива и пассива устанавливается неувязка;

– определяется потребность в дополнительном капитале, корректируется в балансе величина собственных и заемных средств.

Прогноз движения денежных средств формируется после составления прогноза прибылей и убытков, а также баланса предприятия. Косвенный метод расчета показателей денежного потока заключается в перегруппировке и корректировке данных баланса и отчета о прибылях и убытках с целью пересчета финансовых потоков в денежные потоки за рассматриваемый период.

Из всех рассмотренных выше модификаций косвенного метода финансового прогнозирования наиболее простым и часто используемым на практике является метод процента от продаж, поэтому рассмотрим его более подробно.

Метод процента от продаж основан на предположении, что:

а) значение большинства статей баланса и отчета о прибылях и убытках изменяется прямо пропорционально объему реализации;

б) сложившиеся на предприятии уровни пропорционально меняющихся балансовых статей и соотношения между ними оптимальны. Данный метод опирается на последние отчетные данные, результаты структурного анализа затрат и доходов, результаты анализа оборачиваемости активных и пассивных статей, а также на динамику балансовых отношений.

Следует учитывать, что в основу определения процентных соотношений, используемых в процессе прогнозирования, могут быть положены:

– процентные соотношения, характерные для текущей деятельности фирмы;

– процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа, как средние за последние несколько лет;

– заключения менеджмента, особенно в тех случаях, когда сложившиеся процентные соотношения не удовлетворяют управляющих и они хотели бы изменить их для улучшения финансовых показателей. В этом случае накладываются дополнительные ограничения, например: задолженность внешним инвесторам и кредиторам не более 50%, соотношение между оборотными средствами и краткосрочными финансовыми пассивами на уровне 2,45 или выше и др.

При прогнозировании отчета о прибылях и убытках предприятия исходят из установленных в предыдущих разделах бизнес-плана прогноза сбыта продукции (товаров, услуг) и прогноза затрат на производство и реализацию. С использованием этих данных определяют ожидаемую ве-

личину финансового результата от основной деятельности. Далее необходимо выполнить структурный анализ отчета о прибылях и убытках базисного периода. Для этого следует рассмотреть каждый элемент базисного отчета и оценить вероятность его присутствия в будущем. Статьи группируются на повторяющиеся, редкие и чрезвычайные. Чрезвычайные и отдельные редкие статьи исключаются из отчета при определении его структуры. Затем на основе результатов структурного анализа определяют ожидаемую величину балансовой прибыли.

Следует отметить, что поскольку остальные слагаемые балансовой прибыли имеют нестабильный характер, то прогнозный расчет ее величины становится в значительной степени условным. Однако без определения ожидаемого значения балансовой прибыли и ее использования не может быть построен прогнозный баланс предприятия.

При формировании прогнозного баланса активов и пассивов предприятия все вычисления делаются на основе трех положений:

1. Текущие активы и текущие обязательства при наращивании объема продаж на определенное количество процентов увеличиваются в среднем на столько же процентов. Это означает, что и текущие активы, и текущие пассивы будут составлять в плановом периоде прежний процент от выручки. Однако чаще всего на практике производят более сложные расчеты, учитывающие дополнительные условия и ограничения. Например, при изменении цен на сырье и материалы или при обеспечении условий для их экономного использования осуществляется соответствующая корректировка индекса изменения объема продаж для определения новой величины запасов материальных ресурсов. Кроме того, устанавливается, не было ли в отчетном периоде излишка или недостатка запасов по сравнению с необходимой потребностью.

При изменении условий расчетов с дебиторами и кредиторами определение плановой величины дебиторской или кредиторской задолженности осуществляется с учетом планируемого ускорения либо замедления оборачиваемости дебиторской или кредиторской задолженности в целом. Учитывается также наличие просроченной и безнадежной задолженности.

Кредиторская задолженность по оплате труда $КЗ_{зп}$ может быть определена по формуле:

$$КЗ_{зп} = \frac{ФОТ \cdot Д}{360}, \qquad (15)$$

где $ФОТ$ – расходы на оплату труда с начислениями в расчете на год, руб.;

$Д$ – число дней с начала месяца до установленного дня выплаты заработной платы, дни.

Расчет кредиторской задолженности бюджету аналогичен расчету задолженности по заработной плате.

2. Нематериальные активы и особенно долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения не подвержены непосредственному воздейст-

вию динамики объема продаж. Основные средства и незавершенное строительство могут изменяться под влиянием изменений объема продаж, но это должны быть очень существенные сдвиги в технологии, объеме, номенклатуре продукции и т. д. При этом следует учитывать наличие недогруженных основных средств на начало периода прогнозирования, степень материального и морального износа наличных средств производства. Таким образом, корректировка рассматриваемых статей в основном связана с изменениями в инвестиционной политике предприятия.

3. Капитал и резервы, долгосрочные пассивы, кредиты банков, краткосрочные финансовые вложения меняются в основном по причине изменений в финансовой политике предприятия, во взаимоотношениях с банками и т. п., поэтому величина данных статей берется в прогноз неизменной. Однако необходимо иметь в виду возможное увеличение капитала и резервов за счет направления туда части прибыли, полученной в плановом периоде.

Просчитав все это, выясняют, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы пассивами, – и это будет потребная сумма дополнительного внешнего финансирования.

2.10.9. Финансовая оценка проекта

Финансовая оценка – оценка финансовой состоятельности – предполагает проведение анализа финансового состояния в течение планируемого периода. Анализ проводится на основе данных прогноза финансовой отчетности предприятия.

В условиях инфляции финансовые отчеты должны быть приведены к сопоставимому виду. При этом удобнее всего произвести пересчет плановых документов в базисные цены. Сформированные таким образом финансовые документы могут быть помещены в приложение к бизнес-плану.

Финансовая оценка проекта включает расчет и анализ основных показателей финансово-экономического состояния предприятия. Примерный перечень показателей финансовой оценки представлен в табл. 2.28. Набор показателей должен соответствовать выбранному в подразделе «Анализ финансово-экономического состояния предприятия» перечню показателей.

При прогнозировании финансово-экономического состояния предприятия по проекту дают оценку формы экономического роста, типа финансовой устойчивости предприятия, вероятности потенциального банкротства. В завершение определяется комплексная оценка финансово-экономического состояния предприятия. Результаты финансовой оценки могут вызвать необходимость разработки нового варианта финансового плана при изменении исходных данных.

2.11. Прогноз запаса финансовой прочности

В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.

Критический объем продаж $V_{пр}$ может быть рассчитан по следующей формуле:

$$Q_{пр} = \frac{C_{пост}}{1 - U_{пер}}, \quad (16)$$

где $C_{пост}$ – условно-постоянные расходы, тыс. руб.;

$U_{пер}$ – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем чтобы производство не оказалось убыточным. Расчеты могут быть сведены в табл. 2.33.

Таблица 2.33

Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателя	200__ г.	200__ г.	200__ г.
Объем продаж, тыс. руб.			
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.			
Удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы			
Точка безубыточности, тыс. руб.			
Запас финансовой прочности, тыс. руб.			

Расчет обычно иллюстрируется построением графика безубыточности (рис. 2.14).

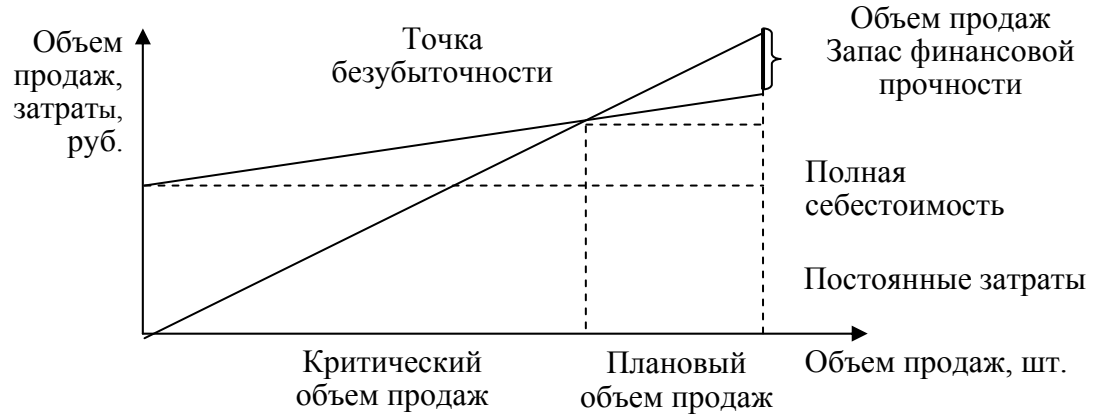


Рис. 2.14. График безубыточности

Для построения графика безубыточности составляются уравнения следующего вида:

уравнение выручки $$РП = P \cdot Q; \quad (17)$$

уравнение затрат $$C = (C_{пост} + C_{пер}^{уд}) \cdot Q; \quad (18)$$

где *РП* – выручка от реализации продукции, руб.;

P – цена единицы продукции без НДС, руб.;

Q – планируемый объем реализации продукции, шт.;

C – полная себестоимость продукции, руб.;

$C_{пост}$ – сумма условно-постоянных затрат, руб.;

$C_{пер}^{уд}$ – сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

Следует подчеркнуть, что если предприятие выпускает несколько видов продукции, то результаты расчетов будут справедливы лишь для плановой структуры продаж. При изменении структуры расчеты необходимо корректировать.

2.12. Финансовая стратегия

Целью раздела бизнес-плана «Финансовая стратегия» является составление плана получения использования инвестиций, а также определение эффективности предполагаемого проекта.

При изложении финансовой стратегии в бизнес-план включается следующая информация: потребность в инвестициях и источниках их финансирования; оценка эффективности проекта в целом; оценка эффективности участия в проекте; анализ чувствительности проекта; портфельные инвестиции.

Потребность в инвестициях и источниках их финансирования. Осуществляется расчет потребности в материалах, финансовых и нематериальных инвестициях и обосновывается выбор источников их финансирования с учетом особенностей проекта, уровня риска и других факторов; представляются данные о предполагаемых условиях финансирования.

Оценка эффективности проекта в целом. Определяется коммерческая эффективность бизнес-проекта. Для крупномасштабных проектов, отражающих интересы города, региона, страны, целесообразно оценивать общественную (социально-экономическую) эффективность проекта.

Оценка эффективности участия в проекте. В бизнес-плане может рассчитываться эффективность для отдельных участков бизнес-проекта с учетом их вклада в проект. Эффективность участия в проекте определяется с целью выявления степени заинтересованности в нем всех участников, и в связи с этим, возможности эффективной его практической реализации. По требованию органов государственного и (или) регионального управления в бизнес-плане оценивается бюджетная эффективность.

Задача значительно упрощается при использовании специальных компьютерных программ для разработки финансовой части бизнес-плана. Проведение расчетов вручную ограничивается, как правило, анализом чувствительности дисконтированного дохода, *NPV*, проекта при небольшом числе ключевых параметров проекта.

Портфельные инвестиции. Если предприятие планирует вложение средств в финансовые активы, вопросы портфельного инвестирования могут быть отражены в бизнес-плане по решению его разработчиков. Портфельные (финансовые) инвестиции – вложенные средства в акции, облигации и другие ценные бумаги, выпущенные частными компаниями и государством.

Стандартными целями инвестирования в ценные бумаги являются: получение процента, сохранение капитала, обеспечение прироста капитала (на основе роста курсовой стоимости ценных бумаг). На рис. 2.15 показана шкала изменений инвестиционных качеств по видам ценных бумаг.

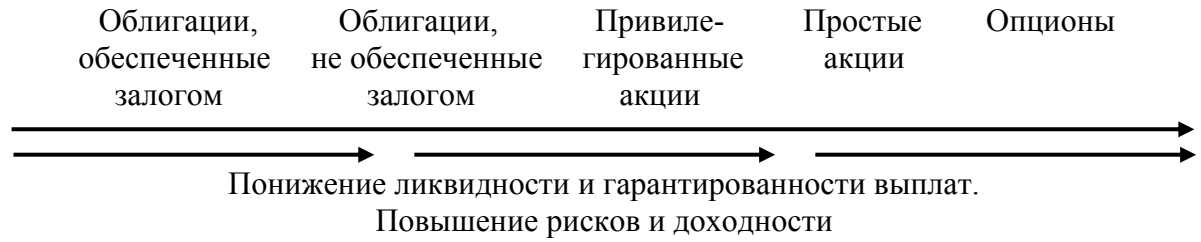


Рис. 2.15. Шкала изменения инвестиционных качеств по видам ценных бумаг

Практикой рыночной деятельности выбраны следующие правила:

1. Структура портфеля акций: крупные, средние и мелкие компании с равной долей.
2. Номенклатура портфеля акций: минимум 12 компаний.
3. Допустимый результат дохода: потеря 1/5 части акций; достижение целей на 3/5 части акций; повышенный успех на 1/5 части акций.

В бизнес-плане отражается тактика формирования инвестиционного портфеля.

2.12.1. Потребность в инвестициях и источниках финансирования

Потребность в инвестициях с указанием возможных источников их покрытия оформляется в виде табл. 2.34.

Таблица 2.34

Наименование показателя	Величина показателя по периодам						
	200___ г.				200__ г.		200_ г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	
Потребность в инвестициях Всего							
В том числе: _____							

Окончание табл. 2.34

1	2	3	4	5	6	7	8
Источники финансирования							

Всего							
В том числе: привлеченный капитал и займы _____ собственный капитал _____							

Инвестиции могут быть в виде денежных средств, целевых банковских вкладов, кредитов, займов, залогов, технологий, земли, зданий, сооружений, машин, оборудования, лицензий, товарных знаков, любого другого имущества или имущественных прав, интеллектуальных ценностей.

На рис. 2.16. показана укрупненная классификация инвестиций по направлениям вложения средств, на рис. 2.17. – состав возможных источников финансирования бизнес-плана.

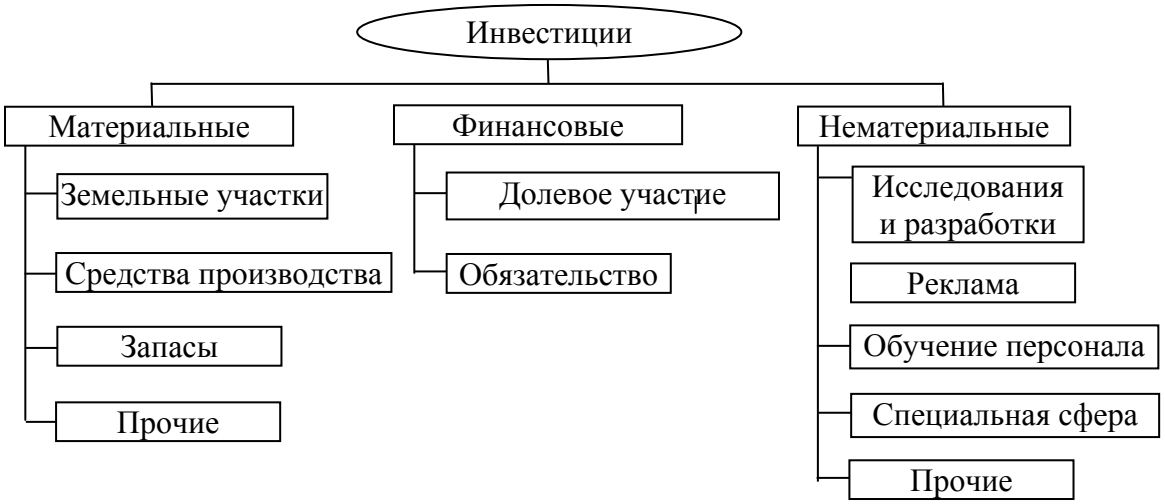


Рис. 2.16. Укрупненная классификация инвестиций по направлениям вложения средств

Рис. 2.17. Источники финансирования бизнес-плана

В пояснениях к табл. 2.34 необходимо привести обоснования выбора источников финансирования с учетом существа проекта, уровня риска и других факторов. Практически здесь речь идет о том, какую долю средств

можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Финансирование через кредиты целесообразно проводить для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Для таких проектов привлечение кредитов просто опасно, так как кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат основной суммы долгов и процентов по кредиту в течение срока, указанного в кредитном соглашении. Между тем для нового и венчурного предприятия соблюдение такого календарного графика выплат может оказаться не по силам.

Ряд зарубежных банков и фондов в качестве обязательного условия при предоставлении кредитов требуют, чтобы объем собственных средств составлял не менее 30% от общей суммы инвестиций.

В бизнес-плане предоставляются данные об условиях финансирования, т. е. условиях получения и возврата средств, погашения кредита.

Условия получения кредита включают поступление займа одной суммой или разовыми платежами в определенные моменты времени. Венчурные (рисковые) фонды, например, часто ставят одним из условий выдачи средств предоставление им права контроля над деятельностью предприятия вплоть до определенных изменений в руководстве.

Условия погашения включают, например, возврат займа или в конце срока, или регулярно с определенной периодичностью, или разовыми платежами в конкретные моменты времени. Финансовым гарантом может быть банк, обслуживающий предприятие или являющийся его акционером.

Если предприятие на момент составления бизнес-плана уже имеет кредитные договоры, то копии этих документов представляются в приложении к бизнес-плану. Следует подчеркнуть, что в данном подразделе бизнес-плана излагаются лишь предполагаемые, устраивающие предприятие условия финансирования. Задача состоит в том, чтобы дать основное представление о финансовой структуре бизнес-плана.

2.12.2. Оценка эффективности проекта в целом

Показатели эффективности проекта в целом характеризуют с экономической точки зрения технические, технологические и организационные проектные решения.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

- коммерческую эффективность проекта;
- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта.

2.12.3. Коммерческая эффективность проекта

Показатели *коммерческой эффективности проекта* учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего бизнес-проект (в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами).

Эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется отношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую доходность.

Методы оценки экономической деятельности делятся на два больших класса: а) *простые методы*; б) *методы дисконтирования*.

Простые (статистические) методы (или экспресс-методы) позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень полезная информация, так как если проект не подходит по простым критериям, то можно быть почти уверенным, что он не пройдет и по более сложным. В качестве показателей, рассчитываемых простыми методами, используются:

– удельные капитальные вложения на создание единицы производственной мощности или на единицу выпуска продукции;

– простая норма прибыли проекта (в процентах) – отношение чистой прибыли проекта к общему объему инвестиций или к инвестируемому акционерному капиталу;

– простой срок окупаемости или период возврата инвестиций, рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Указанные показатели не учитывают неравномерность одинаковых сумм поступлений и платежей, относящихся к разным периодам времени, что приводит к необходимости использования более сложных критериев.

Методы дисконтирования. Базовым методом расчета эффективности капитальных вложений с использованием приемов дисконтирования в бывшем СССР являлся метод приведенных затрат, основанный на использовании установленного норматива окупаемости капитальных вложений. При этом расчет текущих затрат производился по действующим положениям и инструкциям. Вначале рассчитывался показатель абсолютной эффективности, который сравнивался с централизованными нормативами, а затем делался вывод о приемлемости или неприемлемости проекта.

В странах с рыночной экономикой разработан и широко применяется большой арсенал методов оценки эффективности бизнес-проектов. Эталоном подготовки и анализа проектов стало «Руководство по оценке проектов», подготовленное Международным центром промышленных исследований при ЮНИДО. В работе над его созданием принимали участие ведущие международные финансовые институты: Мировой банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд и др.

Нормативным документом, закрепляющим рыночные принципы оценки эффективности инвестиций в нашей стране, являются «Методиче-

ские рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» (первое издание опубликовано в 1994 г., второе издание, переработанное и дополненное, – в 2000 г.). Используемая в рыночной экономике оценка эффективности инвестиций основывается на ряде принципов.

I принцип – *расчеты опираются на показатели денежного потока (Кэш-фло)* от производственной и инвестиционной деятельности. Для действующего предприятия учитываются все ранее вложенные инвестиционные ресурсы, величина которых принимается равной итогу актива баланса на последнюю отчетную дату. В модели денежных потоков это отражается как условное приобретение соответствующих средств.

При упрощенном варианте расчета вычисление чистого денежного потока производится как сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений в процессе эксплуатации проекта.

II принцип – *обязательное приведение показателей к текущей (дисконтированной) стоимости.*

Дисконтированием денежных потоков называется приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени, который называется *моментом приведения* и обозначается через t_0. Момент приведения может не совпадать с базовым моментом, т. е. с началом расчетного периода.

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является *норма дисконта* (E), выражаемая в долях единицы или процентах.

Технически приведение к нулевому моменту времени производится путем умножения величины показателя на коэффициент дисконтирования (коэффициент текущей стоимости) a_t, определяемый для постоянной нормы дисконта по формуле:

$$a_t = \frac{1}{(1+E)^{t-t_0}}, \tag{19}$$

где t – номер периода расчета ($t = 0, 1, 2, \ldots, T$), выраженный в годах, кварталах, месяцах и т. д.;

E – ставка дисконтирования, доли единицы.

III принцип – *учет фактора инфляции.*

Основное влияние на показатели коммерческой эффективности бизнес-плана оказывают:

– неоднородность инфляции (т. е. различная величина ее уровня) по видам продукции и ресурсов;

– превышение уровня инфляции над расчетом курса иностранной валюты.

Переход в расчетах к твердой валюте или вообще к натуральным показателям не отменяет необходимости учета влияния инфляции. *Наряду с расчетами в постоянных (базисных) и (или) мировых ценах необходимо произвести расчет в прогнозных (в денежных единицах, соответствую-*

щих условиям осуществления проекта) ценах, с тем чтобы максимально учесть это влияние.

Для обеспечения сравнимости результатов, полученных при различных уровнях инфляции, перед дисконтированием корректируется либо прогнозный денежный поток (путем пересчета в дефлированные цены, т. е. цены, очищенные от общей инфляции), либо коэффициент дисконтирования.

2.12.4. Методика оценки эффективности инвестиций

Методика оценки эффективности инвестиций составлена на основе показателей, применяемых в рыночной экономике [13]:

– чистый дисконтируемый доход, или интегральный эффект, или чистая текущая приведенная стоимость *(NPV);*

– индекс доходности, или индекс прибыльности *(PI);*

– внутренняя норма доходности, или внутренняя норма прибыли, рентабельности, возврата инвестиций *(IRR);*

– срок окупаемости *(PP).*

Чистый дисконтированный доход (NPV) позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, т. е. его конечный эффект в абсолютной сумме. Данный показатель определяется как разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств:

$$NPV = \sum_{t=t_н}^{T} (R_t - З_t) \cdot a_t, \qquad (20)$$

где R_t – результаты, достигаемые в период t , руб.;

$З_t$ _ затраты, осуществляемые в период t , руб.;

T – горизонт расчета.

Результаты $Э_t$, достигаемые в период t , вычисляются по формуле:

$$Э_t = R_t - З_t. \qquad (21)$$

На практике часто пользуются модифицированной формулой для определений *NPV*. Для этого из состава затрат исключают капитальные вложения:

$$NPV = \sum_{t=t_н}^{T} (R_t - З_t^P) \cdot a_t - К, \qquad (22)$$

где $К$ – сумма дисконтированных капиталовложений, руб.;

$З_t^P$ – скорректированные затраты t-го периода (при условии, что в них не входят капиталовложения), руб.

Сумма дисконтированных капиталовложений определяется по формуле:

$$K = \sum_{t=t_н}^{T} K_t \cdot a_t, \qquad (23)$$

где K_t – капиталовложения в периоде t, руб.

Логика критерия NPV такова:

– если $NPV < 0$, то в случае принятия проекта владельцы компании понесут убыток;

– если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта благосостояние владельцев компании не изменится, но в то же время объемы производства возрастут, т. е. компания увеличится в масштабах;

– если $NPV > 0$, то в случае принятия проекта благосостояние владельцев компании увеличится.

Индекс доходности (*PI*) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений:

$$PI = \frac{1}{k} \cdot \sum_{t=t_н}^{T} (R_t - З_t^P) \cdot a_t. \qquad (24)$$

Индекс доходности характеризует доход на единицу затрат. Он может быть использован в качестве критерия при принятии бизнес-проекта к реализации. Если значение *PI* меньше единицы или равно ей, проект должен быть отвергнут в связи с тем, что он не принесет дополнительного дохода инвестору. Иными словами, к реализации могут быть приняты инвестиционные проекты только со значением показателя *PI* выше единицы.

Срок окупаемости (*PP*). Простым, или статистическим, сроком окупаемости называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование (обычно это начало операционной деятельности). *Моментом окупаемости* называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход (чистый денежный поток в текущих или дефлированных ценах) становится и в дальнейшем остается неотрицательным. При оценке эффективности срок окупаемости, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования (динамическим) называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования. *Моментом окупаемости с учетом дисконтирования* называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого чистый дисконтируемый доход *NPV* становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Логика критерия PP такова: он показывает число базовых периодов, за которое исходная инвестиция будет полностью возмещена за счет генерируемых проектов притока денежных средств.

Характеризуя *показатель «срок окупаемости»,* следует обратить внимание на то, что он может быть использован для оценки не только эффективности инвестиций, но и для уровня инвестиционных рисков, связанных с ликвидностью (чем продолжительней период реализации проекта до пол-

ной его окупаемости, тем выше уровень инвестиционных рисков). Недостатком этого показателя является то, что он не учитывает те денежные потоки, которые формируются после периода окупаемости инвестиций.

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала $[E_1, E_2]$.

Следует особо отметить, что при подготовке бизнес-плана интегральные показатели эффективности бизнес-проектов определяются, как правило, за период, который меньше величины жизненного цикла проекта – промежутка времени от проведения предынвестиционных исследований до прекращения проекта. Прекращение реализации проекта может быть следствием:

– исчерпывания сырьевых запасов и других ресурсов;

– прекращения производства в связи с изменением требований (норм, стандартов) к производимой продукции, технологии производства или условиям труда на этом производстве;

– прекращения потребности рынка в продукции в связи с ее моральным устранением или потерей конкурентоспособности;

– износа основной (определяющей) части производственных фондов;

– других причин, установленных в задании на разработку проекта.

В связи с этим в расчетах эффективности может учитываться стоимость проекта за пределами планируемого периода.

В практике бизнес-планирования остаточная стоимость рассчитывается двумя способами:

1. Для предприятия, подлежащего ликвидации, – как ликвидационная стоимость объекта, которая получается в результате вычитания расходов по ликвидации из стоимости материальных ценностей, получаемых при ликвидации. Для функционирующего и в дальнейшем предприятия учитывается условная реализация активов.

2. Для предприятия, продолжающего производственную деятельность за пределами планируемого периода, остаточная стоимость может быть определена как стоимость всех денежных потоков, которые могут быть получены по истечении планируемого периода. При этом может быть использована так называемая модель Гордона:

$$\text{остаточная стоимость} = ДП_T\,(1 + T_p)\,/\,(E - q), \qquad (25)$$

где $ДП_T$ – денежный поток последнего года прогнозного периода T, руб.;

T_p – темп прироста денежного потока, доли единицы;

E – ставка дисконтирования, доли единицы.

Таким образом, темп прироста $T_{пр}$ определяется по формуле:

$$T_{пр} = \frac{ДП_T - ДП_{T-1}}{ДП_{T-1}}, \qquad (26)$$

где $ДП_{T-1}$ – денежный поток предыдущего периода, руб.

При этом предполагается, что темпы прироста денежного потока стабилизируются за пределами планового периода.

Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода рассчитывается путем умножения величины остаточной стоимости за пределами планируемого периода на коэффициент дисконтирования, определенный для конца *T*-го года.

Чистый дисконтированный доход (*NPV*) проекта определяется как сумма текущих стоимостей денежных потоков планируемого периода и текущей (дисконтированной) стоимости за пределами планируемого периода.

При оценке эффективности бизнес-проекта следует учитывать взаимосвязь интегральных показателей эффективности *NPV*, *IRR*, *PI*:

если $NPV > 0$, то одновременно $IRR > E$ и $PI > 1$;

если $NPV < 0$, то одновременно $IRR < E$ и $PI < 1$;

если $NPV = 0$, то одновременно $IRR =$ E и $PI = 1$.

Ни один из рассматриваемых интегральных показателей сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Для коммерческой оценки проекта должны учитываться значения всех указанных критериев, структура и распределение во времени капитала, привлекаемого для осуществления проекта, а также другие факторы, отдельные из которых поддаются только содержательному, а не формальному учету.

Общественная (социально-экономическая) эффективность проекта. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов в бизнес-плане рекомендуется обязательно оценивать народнохозяйственную эффективность.

Показатели *общественной эффективности* учитывают социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и «внешние»: затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты. «Внешние» эффекты рекомендуется учитывать в количественной форме при наличии соответствующих нормативных и методических материалов. В отдельных случаях, когда эти эффекты весьма существенны, при отсутствии указанных документов допускается использование оценок независимых квалифицированных экспертов. Если «внешние» эффекты не допускают количественного учета, следует провести качественную оценку их влияния.

Базовые принципы и методические подходы к оценке общественной эффективности аналогичны коммерческой эффективности бизнес-проекта. Отличие состоит в способе формирования чистого денежного потока и выборе нормы дисконта.

При расчете показателей общественной эффективности:

– в денежных потоках отражается (при наличии информации) стоимостная оценка последствий осуществления данного проекта в других отраслях народного хозяйства, в социальной и экологической сферах;

– в составе оборотного капитала учитываются только запасы (материалы, незавершенная готовая продукция) и резервы денежных средств;

– исключаются из потоков и оттоков денег по операционной деятельности их составляющие, связанные с получением кредитов, выплатой процентов по ним и их погашением представленными субсидиями, дотациями, налоговыми и другими трансфертными платежами, при которых финансовые ресурсы передаются от одного участника проекта (включая государство) другому;

– производимая продукция (работы, услуги) и затрачиваемые ресурсы должны оцениваться в специальных экономических ценах.

Экономические (теневые) *цены* – это цены, в которых измеряется общественная значимость продукции, услуг, ресурсов и иностранной валюты.

Определение экономических цен предполагает исключение из состава рыночных всех искажений свободного рынка (в частности, влияния монополистов, трансфертных платежей – налогов, субсидий, пошлин и т. д.) и добавление неучтенных в рыночных ценах внешних эффектов и общественных благ.

Эти процедуры преобразования (исключения и добавления) обычно называются *конверсией* рыночных цен в экономические.

Для разработки обоснованной методики конверсии в условиях российской экономики рекомендуется в качестве приближения к экономическим ценам принимать модификацию рыночных цен – исключить из них акцизы, таможенные пошлины и сборы, но оставить НДС и налог на ГСМ.

2.12.5. Оценка эффективности участия в проекте

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости бизнес-проекта и заинтересованности в нем всех его участников.

Эффективность участия предприятия в проекте включает:

– эффективность бизнес-проекта для предприятий-участников;

– эффективность *инвестирования в акции* предприятия (эффективность для акционеров – участников бизнес-проекта);

– эффективность *участия в проекте структур более высокого уровня* по отношению к предприятиям – участникам бизнес-проекта, в том числе региональную эффективность (для отдельных регионов РФ) и отраслевую эффективность (для отдельных отраслей народного хозяйства, финансово-промышленных групп, объединений предприятий и холдинговых структур);

– *бюджетную* эффективность (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Расчеты эффективности проводятся аналогично определению показателей коммерческой эффективности. Отличие состоит в выборе нормы дисконта и способах формирования чистого денежного потока.

Норма дисконта участника проекта отражает эффективность участия предприятий (или иных участников). Она выбирается самими участниками. При отсутствии четких предпочтений можно использовать в ее качестве коммерческую норму дисконта.

В расчетах *региональной эффективности* используется социальная (общественная) норма дисконта, которая может корректироваться органами управления народным хозяйством региона.

Бюджетная норма дисконта используется при расчетах показателей бюджетной эффективности и отражает альтернативную стоимость бюджетных средств. Она устанавливается органами (федеральными и региональными), по заданию которых оценивается бюджетная эффективность бизнес-проекта. Рассмотрим особенности формирования чистого денежного потока при различных видах эффективности участия в проекте.

Эффективность участия предприятия в проекте. Учитываются денежные потоки от всех видов деятельности (инвестиционной, операционной и финансовой). Заемные средства считаются денежными притоками, платежи по займам – оттоками. Выплаты дивидендов учитываются в качестве оттока реальных денег.

Эффективность проекта для акционеров. В денежный поток при определении эффективности проекта для акционеров включаются:

– притоки: выплачиваемые по акциям дивиденды и в конце расчетного периода – оставшаяся не использованной амортизация, ранее не распределенная прибыль;

– оттоки: расходы на приобретение акций (в начале реализации проекта) и налоги на доход от реализации имущества ликвидируемого предприятия.

Эффективность участия в проекте структур более высокого порядка (региональная, отраслевая). Расчет ведется по сумме денежных потоков от инвестиционной, операционной и частично финансовой деятельности: учитывается поступление, выплата кредитов только со стороны среды, внешней по отношению к данной структуре.

В денежных потоках не учитываются взаиморасчеты между участниками, входящими в рассматриваемую структуру, и расчеты между этими участниками и самой структурой. В то же время учитывается влияние реализации проекта на деятельность рассматриваемой структуры и входящих в нее других (сторонних) предприятий.

Бюджетная эффективность. В бизнес-плане бюджетная эффективность оценивается по требованию органов государственного и (или) регионального управления. В соответствии с этими требованиями может определяться бюджетная эффективность для бюджетов различных уровней или консолидированного бюджета. Показатели бюджетной эффективности рассчитываются на основании определения потока бюджетных средств.

К притокам средств для расчета бюджетной эффективности относятся:

– притоки от налогов, акцизов, пошлин, сборов и отчислений во внебюджетные фонды, установленных действующим законодательством;

– доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;

– платежи в погашение кредитов, выданных из соответствующих бюджетов участникам проекта;

– платежи в погашение Минфину РФ за сопровождение иностранных кредитов (в доходах федерального бюджета);

– дивиденды по принадлежащим региону или государству акциям и другим ценным бумагам, выпущенным в связи с реализацией бизнес-проекта.

К притокам бюджетных средств относятся:

– предоставление бюджетных (в частности, государственных) ресурсов на условиях закрепления в собственность соответствующего органа управления (в частности, в федеральной государственной собственности) части акций акционерного общества, создаваемого для осуществления бизнес-проекта;

– предоставление бюджетных ресурсов в виде инвестиционного кредита;

– предоставление бюджетных средств на безвозмездной основе (субсидирование);

– бюджетные дотации, связанные с проведением определенной политики и обеспечением соблюдения определенных социальных приоритетов.

2.13. Потенциальные риски

Структура и содержание раздела. Данный раздел содержит следующие основные части:

1. Анализ рисков. Оценка риска проекта.
2. Потери от риска. Тип области риска проекта.
3. Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.
4. Программа страхования рисков.

Анализ рисков. Оценка риска проекта. На этапе качественного анализа рисков определяются причины, факторы и потенциальные области риска, выделяются конкретные риски проекта (производственные, коммерческие, финансовые, риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами). Далее производится количественный анализ риска, связанный с оценкой степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом. Количественный анализ позволяет выделить наиболее существенные риски проекта и оценить риск проекта в целом.

Потери от риска. Тип области риска проекта. Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане определяются возможные потери от риска (материальные, финансовые, потери времени, специальные виды потерь). По результатам оценки потерь от рисков представляется характеристика типа области риска деятельности предприятия при реализации проекта (безрисковая область, область минимального риска, область повышенного риска, область критического риска, область недопустимого, или катастрофического, риска).

Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков. Для наиболее значимых рисков проекта детально рассматриваются компенсации и снижение риска, т. е. предотвращение неблагоприятных событий или ослабление их негативного эффекта (диверсификация, страхова-

ние, лимитирование, самострахование, распределение риска).

Программа страхования рисков. Если в качестве меры снижения рисков предусмотрено страхование, подробно составляют программу страхования рисков. В данном подразделе бизнес-плана приводится таблица страхования рисков (табл. 2.35) и необходимые пояснения к ней. В приложении к бизнес-плану могут быть помещены копии страховых полисов.

2.13.1. Анализ рисков. Оценка риска проекта

Под *риском* принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

Назначение *анализа риска* заключается в том, чтобы получить необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и оценить последствия.

При разработке бизнес-планов предполагаются различные уровни анализа рисков. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием специального, иногда довольно сложного математического аппарата теории вероятности. Для относительно небольших проектов порой достаточно анализа риска с помощью экспертных методов.

Таблица 2.35

Страхование рисков

Типы договоров о страховании	Страховая организация	Условия договора	Сумма договора	Страховые взносы		
				2000 г.	200_ г.	200_ г.
Страхование имущества, в том числе: _____ _____						
Страхование транспортных средств Страхование невозврата кредита						
Исходные данные:						

Анализ риска включает два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

На этапе *качественного анализа* определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выделяют возможные его виды.

Причины риска – объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рисковых событий.

Факторы риска – предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рисковых событий.

По результатам выделения *потенциальных областей риска*, анализа причин и факторов выделяют конкретные риски проекта, перечень кото-

рых приводится в бизнес-плане. При этом учитываются, как минимум, следующие виды рисков:

– *производственные риски,* связанные с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;

– *коммерческие риски,* связанные с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.);

– *финансовые риски* вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;

– *риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами,* обусловлены непредвиденными факторами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений).

Количественный анализ риска заключается в оценке степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом.

Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Вероятности каждого типа рисков и убытков, вызываемых ими, различны, поэтому необходимо их спрогнозировать и по возможности рассчитать. Способы расчета разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

Рассмотрим одну из современных методик расчета рисков, разработанную Инвестиционно-финансовой группой и Российской финансовой корпорацией [12]. В этой методике риски делятся по характеру воздействия на простые и сложные. При этом сложные (составные) риски являются объединением простых, каждый из которых, в свою очередь, рассматривается как простой. Простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, т. е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других.

В связи с этим *первой задачей* является составление исчерпывающего перечня рисков.

Вторая задача – определение удельного веса каждого простого риска по всей их совокупности.

Третья задача – оценка вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску.

Четвертая задача – определение балльной оценки по всем рискам проекта.

Перечень рисков. В табл. 2.36–2.41 представлены примерные перечни простых рисков по статьям проекта: подготовительной, строительства и функционирования.

Таблица 2.36

Подготовительная стадия

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
Удаленность от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
Удаленность от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды
Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта
Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ монопольного положения подрядчика
Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Таблица 2.37

Строительная стадия

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Платежеспособность заказчика	Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей
Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства

Таблица 2.38

Стадия функционирования: финансово-экономические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен на ГСМ	Снижение прибыли из-за роста цен
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Таблица 2.39

Стадия функционирования: социальные риски

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Угроза забастовки	Штрафы за нарушение договоров
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень заработной платы	Текучесть кадров, снижение производительности
Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат

Таблица 2.40

Стадия функционирования: технические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Изношенность оборудования	Увеличение проектов и затрат на ремонт
Нестабильность качества сырья	Уменьшение объема производства и материалов из-за переналадки оборудования, снижения качества продукции
Новизна технологий	Увеличение затрат на освоение, снижение объемов производства
Недостаточная надежность	Увеличение аварийности технологий
Отсутствие резерва мощностей	Невозможность покрытия пикового спроса, потери производства при авариях

Таблица 2.41

Стадия функционирования: экологические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Вероятность залповых выбросов	Увеличение непредвиденных затрат
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование
Близость населенного пункта	Увеличение затрат на очистительные сооружения и экологическую экспертизу
Вредность производства	Рост эксплуатационных затрат
Складирование отходов	Увеличение себестоимости

2.13.2. Оценка потерь риска. Тип области риска проекта

Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане целесообразно оценить потери от риска: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные потери – это затраты или прямые потери материаль-

ных объектов в натуральном выражении (здания, сооружения, передаточные устройства, продукция, полуфабрикаты, материалы, сырье, комплектующие изделия).

Трудовые потери – потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери возникают в результате прямого денежного ущерба (платежи, штрафы, выплаты за просроченные кредиты, дополнительные налоги, утраты денежных средств или ценных бумаг). Они могут быть также результатом неполучения или недополучения денег из предусмотренных проектом источников, невозвращения долгов и др.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее предусмотренного проектом (измеряется часами, сутками, декадами, месяцами и т. д.).

К числу *специальных видов потерь* можно отнести потери, связанные с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, престижу предпринимателя и с другими неблагоприятными и морально-психологическими факторами. Особая группа специальных видов потерь – потери от воздействия непредвиденных факторов политического характера. К типичным источникам политического риска можно отнести: снижение деловой активности людей, снижение уровня деловой активности и исполнительной дисциплины, нарушение платежей и взаиморасчетов, неустойчивость налоговых ставок, принудительные отчисления и платежи, не имеющие здравого смысла, отчуждение имущества или денежных средств.

В завершение анализа можно определить тип области риска деятельности фирм при реализации проекта. В условиях рыночной экономики выделяют *пять основных областей риска деятельности любой фирмы.*

Безрисковая область – при реализации проекта фирма ничем не рискует, отсутствуют какие-либо потери, фирма получает, как минимум, расчетную прибыль. При выполнении проекта прибыль фирмы теоретически неограниченна.

Области минимального риска – в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли.

Область повышенного риска – фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня. В этой области возможна производственная деятельность краткосрочных кредитов.

Область критического риска – фирма рискует не только потерять прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку, и затраты будет возмещать за свой счет.

Область недопустимого (катастрофического) риска – деятельность фирмы при реализации проекта может привести к банкротству, потере инвестиций.

2.13.3. Программа страхования рисков

Наиболее значимые для реализации проекта риски в этом подразделе бизнес-плана рассматриваются более детально. Подробная характеристика рисков может быть представлена в форме табл. 2.42. Для примера в табл. 2.42 приведены данные об одном из рисков.

При заполнении табл. 2.42 можно воспользоваться результатами анализа наиболее существенных финансовых и коммерческих рисков в деятельности промышленного предприятия.

Особое внимание в данном подразделе должно быть уделено методам компенсации и снижения риска, т. е. предотвращению неблагоприятных событий или ослаблению их негативного эффекта.

Снижение степени риска – это сокращение вероятности и объема потерь. Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются диверсификация, страхование, лимитирование, самострахование, распределение риска.

Диверсификация – это распределение капиталовложений между разнообразными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны. Предприятие, неся убытки по одному виду деятельности, может получить прибыль за счет другой сферы деятельности. Диверсификация позволяет повысить устойчивость предприятия к изменениям в предпринимательской среде.

Страхование – это передача определенных рисков страховой компании. Широко используется такой вид страхования, как хеджирование – страхование цены товара либо от риска нежелательного для производителя падения, либо от невыгодного для потребителя увеличения.

По целям и технике проведения хеджирование делится на хеджирование продажей, т. е. заключение производителем или товаровладельцем фьючерсного контракта с целью страхования от снижения цены при продаже товара в будущем либо товара еще не произведенного, но предусмотренного к обязательной поставке в определенный срок; хеджирование покупкой, т. е. заключение потребителем или продавцом фьючерсного контракта с целью страхования от увеличения цены при покупке в будущем необходимого товара.

Лимитирование предполагает установление лимита, т. е. определенных сумм расходов, продажи товаров в кредит, сумм вложения капитала и т. п.

В процессе *самострахования* создаются различные резервы и страховые фонды. Эти фонды в зависимости от цели назначения могут создаваться в натуральной или денежной форме.

Распределение риска предполагает разделение риска между участниками проекта. К конкретным мерам *снижения производственных* рисков можно отнести действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих и прочие меры.

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

– систематическое изучение конъюнктуры рынка;

– создание дилерской сети;
– соответствующая ценовая политика;
– образование сети сервисного обслуживания;
– формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля;
– реклама и т. д.

Финансовые риски могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. п. Мерой по *снижению рисков, связанных с форс-мажорными обстоятельствами,* служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

В заключение отметим, что общими в хозяйственной практике являются три основных принципа снижения риска: не рисковать больше, чем позволяет собственный капитал; не забывать о последствиях риска; не рисковать многим ради малого.

Таблица 2.42

Характеристика рисков в деятельности предприятия

Вид, сущность риска	Причины риска	Факторы риска	Методы компенсации риска
1	2	3	4
Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке. Следствием является снижение эффективности использования ресурсов, уровня рентабельности предприятия.	Возникновение у поставщиков непредвиденной ситуации, приводящей к невозможности производства необходимой для предприятия продукции, выполнения условий договора Принятие поставщиком решения о разрыве договора или об изменении его условий (сроков, цен, объемов, требований к качеству продукции) Аварийность на транспорте	Общая нестабильность социально-экономической ситуации Отсутствие традиции обязательности выполнения правовых и договорных условий Неравномерность общих темпов и валютных курсов рубля Всплески роста цен в отдельных отраслях и регионах Неравномерность динамики доходов различных слоев населения	Диверсификация поставок, расширение состава поставщиков Создание финансовых резервов или подготовка «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат Прогнозирование отраслевой (для поставщиков) динамики цен Вовлечение традиционных поставщиков в деятельность предприятия путем заключения договоров участия в прибылях или посредством приобретения акций Создание страховых запасов исходных материалов

Окончание табл. 2.42

1	2	3	4
		Недостаточность резервных средств предприятия для компенсации повышения цен поставщиком	Заблаговременная разработка системы функционирования предприятия в условиях поиска альтернативных поставщиков
Риск полной нереализации профильной технологии из-за невозможности заключения договоров на поставку необходимых в данной технологии исходных продуктов	Отказ всех традиционных и потенциальных поставщиков от заключения договоров, неприемлемые для предприятия их условия Чрезмерная концентрация предприятия на ограниченном наборе профильных технологий Диверсификация производства Диверсификация структуры поставщиков Переход традиционных поставщиков на выпуск иной, не субституциональной для данного предприятия продукции	Слабая диверсифицированность поставщиков исходных ресурсов Нестабильность общей социально-экономической ситуации Широкое распространение стратегий достижения максимальной прибыли в кратчайшие сроки	Вертикальная интеграция «вниз» и квазиинтеграция (объединение отдельных функций управления) Заблаговременная подготовка кредитных линий на случай необходимости предоплаты Расширение и поддержание личных контактов с поставщиками

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Сопровождающие документы

Приложение обычно содержит материалы, которые не обязательно должны быть приведены в основном тексте. Только те документы, которые представляют непосредственный интерес для потенциального инвестора, должны быть приведены полностью. По части отдельных документов можно ограничиться краткими заметками. Ссылки на какие-либо документы, используемые в приложении, должны быть сделаны в самом бизнес-плане.

В приложении рекомендуется поместить следующие документы:

– данные по анализу рынка;

– спецификацию продукта, фотографии;

– копии рекламных проспектов;

– карту организации;

– договоры аренды;

– важнейшие контракты: товарные сделки, сырьевые контракты, соглашения о партнерстве, соглашения об опционах на акции, трудовые компенсационные соглашения с персоналом, соглашения картельного типа, страховые соглашения;

– регистрацию налогов компании и ее владельцев;

– рекомендательные письма;

– публикации: журнальные статьи, ссылки на упоминание в книгах;

– калькуляции себестоимости продукции (услуг);

– данные расчетов элементов сметы затрат;

– формы финансовой отчетности за период, предшествующий началу реализации проекта;

– кредитные отчеты и др.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример бизнес-плана

«ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОМЫСЕЛ МИНТАЯ НА СУДАХ ТИПА БАТМ ОАО «ОКЕАНРЫБФЛОТ»

1. РЕЗЮМЕ

ОАО открытого типа «Океанрыбфлот» является крупным рыбопромышленным предприятием Камчатской области. Оно расположено в областном центре – г. Петропавловске-Камчатском по ул. Ленинградской, 27.

Океанрыбфлот был образован в 1968 г. и за более чем четверть века своего существования прочно утвердилось в качестве одного из ведущих поставщиков рыбопродукции как на внутренний, так и на внешний рынок.

ОАО занимается добычей и переработкой рыбы и морепродуктов и выпускает около 50 различных видов рыбопродукции. Объем добычи рыбы-сырца и морепродуктов в 1995 г. составил 170 тыс. тонн, выпуск продукции – свыше 105 тыс. тонн.

ОАО «Океанрыбфлот» имеет суда промыслового и транспортного назначения, а также базу технического обслуживания, склады материально-технического обслуживания и другие береговые объекты.

В составе ОАО работают три судна, специализирующихся на добыче минтая и выпуске филе и фарша. В связи с тем, что технологическое оборудование для выпуска филе на двух из этих судов уже выработало свой нормативный срок эксплуатации (10 лет), имеет большой физический износ и требует значительных средств на ремонт, ОАО планирует произвести замену изношенного оборудования на новое высокопроизводительное оборудование производства Германии.

Для реализации проекта намечено установить на судах филетировочные линии производительностью до 24-х тонн в сутки филе и фарша, икровыборочные и сортировочные машины, позволяющие выпускать до 4-х тонн в сутки мороженой икры.

Эти суда будут не только добывать, но и перерабатывать добываемую рыбу-сырец в экономической зоне РФ северо-западной части Тихого океана, в районах Охотского и Берингова морей. Основным видом добываемого сырца для них является минтай, из которого планируется выпускать высококачественную мороженую продукцию (филе, икру, фарш).

Указанная продукция пользуется устойчивым спросом на мировом рынке (в Германии, США, Норвегии и других странах, с которыми Океанрыбфлот уже имеет тесные деловые контакты).

Для реализации намеченного проекта предприятию необходимы инвестиции в виде кредита на сумму 1,2 млн долл. США, который будет возвращен инвестору с выплатой процентов. Указанную сумму инвестиций планируется выплатить в течение года при ставке 10% годовых.

В настоящем проекте рассмотрены финансово-экономические показатели работы трех БАТМов проекта 1288 (ОАО «Океанрыбфлот») после установки на них нового оборудования по выпуску филе (фирмы «BAADER», Германия) на условиях привлечения кредита на сумму 38 471 тыс. руб. (или 1 241 тыс. долл.), со сроком погашения долга в течение года при ставке 10% годовых. Эти данные свидетельствуют об экономической целесообразности вложенных инвестиций в предполагаемый проект.

Так, срок окупаемости инвестиций, вкладываемых в намеченный проект, составит 0,5 года, чистая прибыль после уплаты налога составит 80 868,9 тыс. руб. (124 413,7 · 0,65).

От реализации намеченного проекта в бюджет разных уровней за один рейс эксплуатации судов типа БАТМ проекта 1288 поступит 43,5 млн руб. в виде налога на прибыль и обеспечит рабочими местами примерно 255 человек.

Предполагаемыми руководителями проекта будут:

Топчий Валерий Викторович – генеральный директор ОАО, 1942 года рождения, образование высшее, стаж работы на предприятии – 28 лет, в том числе в должности руководителя – 22 года, телефон 11-28-35.

Кукса Алексей Алексеевич – технический директор ОАО, 1943 года рождения, образование высшее, стаж работы на предприятии – 25 лет, в том числе в должности главного инженера и технического директора – 12 лет, телефон 11-21-14.

Осуществление планируемого мероприятия поможет сохранить существующий уровень производства филе и фарша минтая на судах ОАО, а также повысить качество и сортность филе минтая, что в конечном итоге способствует реализации продукции предприятия по более высоким ценам, чем на сегодняшний день.

Результаты проведенных исследований по экономической целесообразности вложения инвестиций в предполагаемый проект приведены в следующих разделах.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

2.1. Описание предприятия

ОАО «Океанрыбфлот» является одним из крупнейших предприятий рыбной промышленности Камчатской области: на его долю приходится 28% от общего выпуска товарной продукции по отрасли, 23% в общей добыче рыбы-сырца или 6% в общей добыче по Дальнему Востоку. За 27 лет своего существования ОАО прочно утвердилось в качестве ведущего поставщика рыбопродукции как на внутреннем рынке России, так и за ее пределами.

В настоящее время ОАО «Океанрыбфлот» – одно из крупных рыбопромышленных предприятий России, выпускающее за год около 50 наименований продукции. Основными направлениями деятельности ОАО являются добыча и обработка рыбы и морепродуктов, выпуск продукции из рыбы и морепродуктов, выпуск рыбных консервов, перевозка грузов транспортными судами. Основные показатели работы ОАО «Окенрыбфлот» за год характеризуются табл. 1.

ОАО «Океанрыбфлот» было преобразовано из Петропавловской базы океанического рыболовства 17 декабря 1992 г. в акционерное общество открытого типа с уставным фондом 110 тыс. долл. США. База океанического рыболовства была создана 1 апреля 1968 г. как одно из структур-

ных подразделений государственного производственного объединения «Камчатрыбпром».

Таблица 1

Основные показатели работы ОАО «Океанрыбфлот» за 2002 г.

Наименование показателей	Ед. измерения	Количество, сумма
1. Численность ППП	чел.	2 330
2. Добыча рыбы-сырца	тонны	89 265
3. Прием рыбы-сырца от рыболовецких предприятий	тонны	3 041
4. Всего выпуск рыбопродукции	тонны	60 766
5. Выпуск консервов	тубы	171
6. Объем товарной продукции в действующих ценах соответствующего года	тыс. руб.	1 703 146
7. Объем реализации продукции без учета налогов и акцизов	тыс. руб.	1 588 360

ОАО «Океанрыбфлот» имеет промысловый флот в количестве 16 судов, а также транспортный флот в количестве четырех судов, вспомогательный флот в количестве трех судов. Имеются береговые подразделения: база технического обслуживания, склады материально-технического снабжения, цех по изготовлению орудий лова, цех рыбного производства, учебно-тренажерный центр.

Таблица 2

Сравнительная характеристика основных показателей работы ОАО «Океанрыбфлот»

Наименование показателей	Ед. изм.	2002 г.	2001 г.	Отклонения	
				+/–	%
Среднесписочное количество промысловых судов	шт.	20	20	–	–
Количество судо-суток на промысле, всего	судо-сутки	3 344	3 771	–427	–11
Объем сырца, направленного в обработку, всего	тонны	92 306	109 129	–16 823	–15
Добыча рыбы-сырца на одни судо-сутки промысла	тонны	276	289	–1,3	–4
Выпуск рыбопродукции	тонны	60 766	63 020	–2 254	–4
Выпуск консервов	тубы	171	317	–146	–46
Выпуск продукции на одни судо-сутки промысла	тонны	182	16,7	+1,5	+9
Товарная продукция	тыс. руб.	1 703 146	2 037 480	–334 334	–16
Товарная продукция на одни судо-сутки промысла	тыс. руб.	509	540	–31	–6
Доля пищевой продукции в общей товарной продукции	%	93	89	+4	+4

ОАО «Окенрыбфлот» расположено по адресу:

683003 г. Петропавловск-Камчатский, ул. Ленинградская, 27.

Все имеющееся на судах оборудование находится в рабочем состоянии, что позволяет ОАО по-прежнему оставаться одним из ведущих поставщиков высококачественной продукции как на внутреннем рынке России, так и за ее пределами.

Общий объем продаж ОАО в год составляет 85 млн долл. США, в том числе: на внутренний рынок России – 25 млн, в зарубежные страны (Япония, США, Германия, Китай, Корея и др.) – 60 млн.

ОАО «Океанрыбфлот» является акционерным обществом открытого типа. Регистрационный номер – 3536, место и дата регистрации: г. Петропавловск-Камчатский, 17.12.92 г.

2.2. Цели и задачи проекта

Основная цель предполагаемого проекта – эффективное использование материально-технической базы и кадровых ресурсов ОАО «Океанрыбфлот», научных и маркетинговых разработок специалистов.

2.3. Состояние рыбопромысловой отрасли

По данным всемирной организации ООН по продовольствию и сельскому хозяйству (ФАО), полезные запасы рыбы в Мировом океане за последние десятилетия сократились примерно на 70%. За исключением Индийского океана во всех остальных регионах зарегистрировано истощение морских питательных ресурсов. С 1970 г. морской промысел возрос на 40%, достигнув 84 млн тонн ежегодного вылова.

С начала 90-х гг. совокупная стоимость ежегодного улова в мире оценивается в 70 млрд долл. В то же время затраты на поддержание плавсредств (30,2 млрд долл.), приобретение орудий лова (18,5 млрд долл.), оплату горючего (13,7 млрд долл.), страховые взносы (7,2 млрд долл.), заработную плату (22,6 млрд долл.) и капитальные затраты (31,9 млрд долл.) составляют в среднем 124 млрд долл.

С 1983 по 1990 гг. ЕС увеличило субсидии рыбакам более чем в 7 раз – до 580 млн долл. ежегодно. На эти средства осуществляются строительство и модернизация современных перерабатывающих плавбаз, траулеров.

Под давлением ученых, которые давно бьют тревогу по поводу катастрофически уменьшающихся рыбных ресурсов в европейских морских бассейнах, комиссар ЕС по рыболовству Эмма Бонино предложила в октябре 2002 г. сократить вылов оказавшихся в опасности видов рыбы на 40%. С тех пор национальные рыболовные хозяйства и Брюссель фактически оказались в состоянии войны: ЕС прекратил выплаты всех грантов, предусмотренных по программам модернизации национальных рыболовецких флотилий и другим проектам. Особенно тяжело эта мера отразилась на Испании и Италии (соответственно 300 и 30 млн долл. в год).

Сегодня мировая рыболовная флотилия насчитывает около 3-х млн судов. По мнению ФАО, чтобы окончательно не разорить Мировой океан, надо сократить мировой флот минимум на 40%. Для индустриальных стран такая радикальная мера означала бы потерю 100 000 рабочих мест. С другой стороны, если не решать указанную проблему, без работы и средств к существованию останутся около 10 млн прибрежных рыбаков развивающихся государств, не считая зависимого от промысла населения.

Состояние рыбопромысловой отрасли в России. По данным ВНИРО, для рыбаков России прошедший год, как и два предыдущих, характеризовался дальнейшим наращиванием вылова и вместе с тем увеличивающимся грузом нерешаемых проблем.

Основой работы рыбопромыслового флота России является сырьевая база. Потенциальная сырьевая база отечественного рыболовства во всех доступных районах Мирового океана в последние годы составляет более 9 млн т. Основная доля (4,0–4,2 млн т) приходится на отечественную 200-мильную зону, свыше 2,5 млн т – на 200-мильные зоны зарубежных государств, более 2 млн т – на открытые районы Мирового океана и 0,54 млн т – на внутренние водоемы. Как видно из табл. 3, возможных сырьевых ресурсов для освоения рыболовным флотом России более чем достаточно, но они используются только наполовину.

Таблица 3

Сырьевая база России

Вылов, млн т	Годы							
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Прогнозируемый	12,3	11,5	10,8	9,9	9,8	9,4	9,2	9,7
Фактический	7,0	5,6	4,5	3,8	4,4	4,7	4,7	4,7
Степень изъятия, %	56,9	48,7	41,7	38,4	44,9	50,0	50,1	48,5

Исходя из расположения районов промысла, а также конъюнктуры рынка рыбопродукции сырьевые ресурсы по степени их использования можно разбить на три группы.

1. Интенсивно осваиваемые, ожидать роста объема вылова которых нет оснований, а по ряду объектов лова можно предполагать даже снижение. К этой группе относятся ракообразные, в первую очередь крабы, все виды лососевых, осетровых (возможно полное запрещение их промысла), треска и пикша баренцевоморские, вобла, судак, морской гребешок, минтай (по некоторым районам).

2. Эксплуатируемые достаточно активно, но по которым еще имеется резерв повышения вылова прогнозируемых величин. Это треска и навага дальневосточные, салака и килька балтийские, сельдь, камбалы, терпуг, лещ и ряд других видов; в Баренцевом море следует назвать сайку.

При прогнозе 20 тыс. т сайки выловлено 6,7 тыс. т. Формальная причина – скопления рассеялись, объективная – низкая стоимость. Практически заброшен промысел креветки: в 1997 г. работали два–три калининградских и один–два мурманских СРТМ, хотя несколько лет назад за креветкой выходили 25–32 судна. Причем в настоящее время суточные уловы не ниже, чем прежде. Исключительно благоприятная ситуация наблюдалась в юго-западной Атлантике на промысле кальмара, но, к сожалению, в течение всей путины здесь работал один российский СРТМ. Его суточные уловы с января по июнь были на уровне 6–8 т – почти втрое выше, чем в предыдущие годы. Всего выловлено около 1 тыс. т (для сравнения: 18,7 тыс. т в 1996 г.).

3. Используемые слабо, либо неосваиваемые. К таким объектам относится ставрида, прежде всего в юго-восточной части Тихого океана, где из-за удаленности района промысел прекращен. По той же причине не ведется промысел ледяной рыбы. Из-за отсутствия судов слабо добывается сайра, не ведется промысел кальмара в Японском море, лемонемы, незначительно используются районы Западной Африки. В северо-западной Атлантике на 1997 г. России были выделены квоты: 6 тыс. т. хека, 2,2 тыс. т окуня и 2,5 тыс. т палтуса. Ни в 1996, ни в 1997 гг. их никто не пытался освоить. Работали только два СРТМа в районе Флемиш–Кап на промысле креветки. Не ведется промысел путассу за пределами зоны Ирландии, где наш флот в 80-е гг. устойчиво выбирал за 1,5–2 месяца 47–50 тыс. т путассу. В районах Антарктики промысла нет, хотя России выделены квоты ледяной рыбы, клыкача и некоторых других видов.

Состояние отечественного промыслового флота характеризуется следующими показателями.

В 2001 г. у рыбохозяйственных организаций различных форм собственности насчитывалось более 2 000 единиц крупно- и среднетоннажного флота (мощность более 3 000 л. с.) и почти столько же малых судов. К сожалению, для промыслового флота России характерны прогрессирующие старения и износ: в среднем износ составляет 60%, а по малому флоту этот показатель еще выше.

Такое техническое состояние приводит к увеличению сроков и стоимости ремонта судов и в целом к ухудшению экономических показателей работы. Многие предприятия избавляются от старых судов, продавая их на металлолом. Только за последние годы на 26% сократилось число крупнотоннажных добывающих судов, использующихся в основном в удаленных районах Мирового океана. Вместе с тем на 28% возросла численность среднетоннажного флота. Идет объективный процесс замены крупнотоннажных судов со значительным суточным расходом топлива (17–20 т) на более экономичные средне- и малотоннажные. Как известно, затраты на топливо – одна из основных статей эксплуатационных расходов. Происходящие изменения в структуре добывающего флота, т. е. вытеснение крупных промысловых судов средне- и малотоннажными неизбежно приведут к изменению возможностей как добычи отдельных видов

морепродуктов, так и использования целых районов. Прекратилось изъятие глубоководных объектов, свернут промысел в удаленных районах юго-востока Тихого океана, Антарктики. Основная нагрузка ляжет на ближайшие районы, возрастет роль прибрежного рыболовства.

Возрастет приток бывшего в употреблении средне- и малотоннажного флота из Японии, Кореи, возможно, Норвегии, поскольку стоимость таких судов значительно ниже, чем новых на отечественных верфях.

Экономические проблемы отрасли. Рыбопромысловые предприятия России находятся под сильным давлением экономических факторов, таких как нерациональное налогообложение и таможенное законодательство, недостаток собственных оборотных средств, устаревший флот и оскудение традиционных районов промысла, что требует либо полного свертывания промысла, либо его радикальной перестройки.

Перекосы в отечественном законодательстве приводят к тому, что, например, тонна горючего в Норвегии для наших рыбаков обходится на 30 долл. дешевле, чем в российских портах. В отличие от Мурманска в той же Норвегии питьевую воду россияне получают бесплатно. Свою лепту вносят и местные администрации. К примеру, за проход российских кораблей по нашему Кольскому заливу с них взимают плату. Огромные расходы несут промысловики по содержанию береговой инфраструктуры. Так, Мурманский порт в 1996 г. заплатил 75 млрд руб. в виде налога на имущество, т. е. практически выручку от своей работы за целый квартал. Согласно отечественным законам капитан, доставив в российский порт улов, добытый за пределами двенадцатимильной зоны, вынужден еще до сдачи продукции заплатить таможне 11% от суммы предполагаемой прибыли, причем срок оформления таможенных процедур составляет 5 суток.

По данным еще недавно существовавшего Комитета РФ по рыболовству, на 1997 г. отрасли не хватало около 1 трлн руб. оборотных средств. Многие владельцы средне- и особенно малотоннажных судов во избежание лишних затрат на транспортировку стараются ловить дорогостоящие виды (крабы, креветки, лососевые, различные моллюски, кальмары), которые не создают больших выловов, но дают хороший экономический эффект и фактически снижают общий вылов.

Чтобы получить возможность участия в новом промысловом сезоне, российские рыбаки вынуждены заключить форвардные контракты под еще не выловленную рыбу. Это означает, что китайцы, сингапурцы, японцы или норвежцы снабжают наших рыбаков всем необходимым – водой, горючим, продовольствием, а те в свою очередь расплачиваются продукцией, т. е. рыбой и морепродуктами. Такая политика привела к тому, что свернуто производство на Находкинской жестяно-баночной фабрике, практически прекратил деятельность «Ленрыбпром», на грани банкротства Мурманский рыбный порт. Фактически остановилась вся перерабатывающая промышленность на берегу, и теперь она загружена лишь на 30–40%. По данным директора Федеральной службы налоговой полиции, ежегодно по демпинговым ценам только в норвежских портах реализуется

рыбопродукции на сумму около 1 млрд норвежских крон. Почти 70% предприятий Норвегии занимаются переработкой рыбы, выловленной российскими судами. В прошлом году только в Дании открылось 11 тыс. рабочих мест по переработке нашей рыбы.

Результатом непродуманной государственной политики стала следующая статистика: *за последние пять лет произошло значительное, более чем в 2,1 раза, снижение объемов вылова.*

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Высшим органом управления акционерного общества открытого типа «Океанрыбфлот» является собрание акционеров (рис 1.). Один раз в год общество проводит собрание акционеров. Кворум для проведения всех собраний акционеров обеспечивается присутствием лично или через полномочных представителей владельцев не менее чем 50% обыкновенных акций общества.

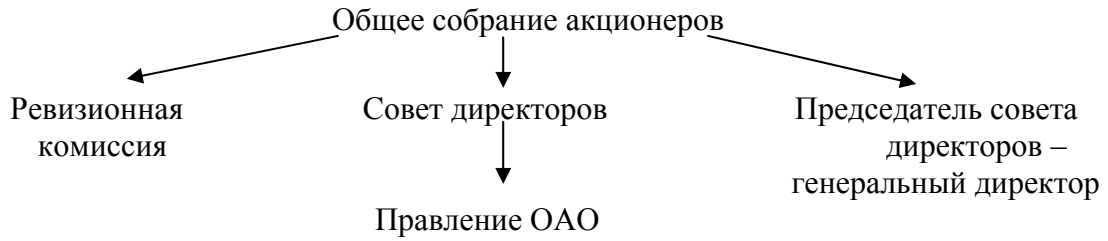


Рис. 1. Структура акционерного общества

К исключительной компетенции собрания акционеров относятся следующие вопросы:

1. Внесение изменений и дополнений в устав.
2. Изменение уставного капитала.
3. Принятие Положения о порядке созыва и проведения собрания акционеров, Положений о совете директоров, ревизионной комиссии, генеральном директоре.
4. Избрание членов совета директоров, назначение генерального директора общества, ревизионной комиссии.
5. Утверждение баланса, счета прибылей, убытков, ежегодного отчета совета директоров, отчета аудиторов.
6. Утверждение размера дивиденда, выплачиваемого на обыкновенную акцию (указанный размер не может превышать величины, рекомендованной советом директоров).
7. Принятие решений о слиянии, присоединении, разделении, преобразовании общества в предприятие иной организационно-правовой формы.
8. Принятие решений об образовании дочерних предприятий.
9. Утверждение сделок и иных действий, влекущих возникновение обязательств от имени общества.
10. Принятие решения о ликвидации общества, создание ликвидаци-

онной комиссии и утверждение ее отчета.

Совет директоров акционерного общества открытого типа «Океанрыбфлот» является высшим органом управления ОАО в промежутках между собранием акционеров.

Совет директоров избирается общим собранием акционеров сроком на два года. В состав совета могут избираться только акционеры. Они могут баллотироваться и избираться в совет неограниченное число раз. Совет состоит из семи членов, однако численность совета может быть увеличена или уменьшена по решению общего собрания акционеров. Одним из членов совета по должности является генеральный директор, он же является и председателем совета. Директор избирается общим собранием акционеров сроком на два года. На эту должность могут избираться только акционеры. Директор может баллотироваться и избираться на свою должность неограниченное число раз.

Право на выдвижение кандидатов на должность директора имеют: акционер или группа акционеров, обладающие не менее 3% голосов от общего числа голосов всех акционеров общества:

– генеральный директор в порядке самовыдвижения;

– совет директоров ОАО, если он рекомендует кандидатов большинством голосов своих членов.

Освобождение директора от занимаемой должности до истечения срока его полномочий возможно по решению общего собрания акционеров квалифицированным большинством голосов присутствующих на собрании акционеров. Директор может быть освобожден от занимаемой должности решением совета директоров ОАО, принимаемым квалифицированным большинством его членов, по следующим основаниям:

– личная инициатива;

– решение судебных органов, фиксирующее нанесение директором значительного ущерба ОАО.

Право на выдвижение кандидатов в совет директоров имеют:

– акционер или группа акционеров, обладающие не менее 3% голосов от общего числа голосов всех акционеров общества;

– председатель совета (генеральный директор ОАО);

– совет директоров, если он рекомендует кандидатов большинством голосов своих членов;

– члены совета директоров, выставляющие свои кандидатуры на новый срок в порядке самовыдвижения (при этом не требуется согласия совета директоров).

Члены совета директоров могут быть освобождены от занимаемой должности решением совета, принимаемым квалифицированным большинством голосов его членов (две трети голосов), по следующим основаниям:

– личная инициатива члена совета;

– решение судебных органов, фиксирующее нанесение членом совета ущерба ОАО.

При наличии вакансий в совете вследствие выхода из него отдельных

членов члены совета директоров могут назначаться по решению ревизионной комиссии на срок до ближайшего общего собрания. Члены совета используют принадлежащие ОАО имущественные и неимущественные права, информацию о деятельности и планах ОАО только в целях, совпадающих с функциями совета. При нарушении этих обязанностей члены совета несут ответственность в размере возмещения прямого ущерба в полном объеме, принесенного ОАО в результате нарушения указанных обязанностей.

В течение месяца после избрания директора общим собранием совет директоров заключает с ним контракт, регулирующий права и обязанности директора, сроки действия контракта, социальные гарантии директора.

Основной задачей совета является разработка стратегии деятельности общества с целью максимального получения прибыли.

Исполнительным органом общества является правление общества, которое действует на основании устава, Положения о правлении, утвержденного советом директоров.

Председателем правления ОАО «Океанрыбфлот» назначен генеральный директор ОАО.

Состав правления:

- генеральный директор ОАО – председатель правления ОАО;
- директор по экономическим вопросам;
- технический директор;
- директор по производственным и коммерческим вопросам;
- директор по эксплуатации флота;
- главный юрист (на правах директора).

4. ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ

4.1. Система управления

Система управления, которая применяется в организационно-производственной структуре акционерного общества, является линейно-функциональной. Она сохраняет принцип линейного руководства и в то же время обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности. Специализация управления позволяет сосредоточить деятельность руководства ОАО по определенным направлениям, что обеспечивает более глубокую разработку и обоснование принимаемых решений.

Структуру управления акционерным обществом можно представить в виде схемы (рис. 2).

Судовой экипаж состоит из капитана, командного состава и судовой команды. Капитан судна является единоначальником и руководителем всего экипажа, доверенным лицом судовладельца. На капитана возлагается ответственность за обеспечение безопасности судна и за жизнь находящихся на судне людей, а также за выполнение производственных задач судна. Права и ответственность капитана судна определяются Уставом

службы на судах флота рыбной промышленности.

Вся деятельность трудового экипажа организуется на основе единого, четкого установленного порядка, который определяется Уставом службы на судах.

Рис. 2. Структура управления акционерным обществом

Управленческие процессы на судах имеют два взаимосвязанных направления: управление производственным процессом и управление судовым коллективом. Во главе судового коллектива стоит капитан, который осуществляет все основные функции управления: планирование, организацию и контроль работы. Начальники судовых служб несут полную ответственность за деятельность подчиненных им трудовых коллективов и выполняют по отношению к ним все основные функции управления.

Уровень управления судовым коллективом следующий. Вахтенные начальники – вахтенные штурманы, механики, рыбмастера, тралмастера. Эта категория специалистов выполняет по отношению к своему коллективу все основные функции управления и, кроме того, ряд конкретных функций, которые определяются видом профессиональной деятельности коллектива.

Руководители первичных трудовых коллективов на судах – мастера добычи и обработки рыбы. Коллективы представлены в форме бригад, которые входят составной частью вахты (смены). Эта категория руководителей выполняет также все виды общих управленческих функций относительно своего трудового коллектива, а также ряд конкретных функций управления исходя из специфики производственных задач.

При найме экипажа особое внимание будет уделяться профессиональным качествам следующих специалистов:

– капитан-директор должен обладать опытом промысловых экспедиций в Северной и Центральной Атлантике по добыче и реализации на импорт рыбы;

– старший мастер добычи должен иметь опыт эксплуатации современных орудий лова при добыче морепродуктов;

– технолог должен иметь опыт работы с современным перерабатывающим оборудованием.

Оплата труда рыбаков осуществляется на сдельной и повременной

основе. Обычным уровнем оплаты труда экипажу является выплата дохода от реализации продукции. Принято также оплачивать расходы по компенсации отпуска и выходных дней после рейса. Премиальные выплаты судовому персоналу осуществляются при выполнении определенных условий, установленных коллективным договором.

5. ПЛАН МАРКЕТИНГА

5.1. Механизмы продажи продукта

В мировой практике сложилось несколько схем реализации продукции.

Первая и наиболее предпочтительная схема – заключение контракта на поставку определенного объема и номенклатуры морепродукции по фиксируемым ценам, по существу – заключение фьючерсного контракта на поставку продукции. Как правило, контракт оговаривает, что поставка зависит от объема вылова.

Вторая схема реализации основана на практике продажи рыбы и рыбной продукции в ближайшем морском порту, где есть свои рынки сбыта рыбы. В этом случае основная проблема при реализации продукции заключается в современном информировании потенциальных покупателей о номенклатуре, объеме и сроках поставки продукции, а также получении достоверной информации о ситуации на рынке в том или ином порту. Преимуществом обладает тот, у кого есть прямая и оперативная связь со своими судами и с рынками в ближайших к району промысла странах. Владелец хорошо оснащенных судов с технической поддержкой на борту для осуществления оперативной связи будет обладать преимуществом перед конкурентами, не располагающими подобным оборудованием. Желательно также присутствие в период промысла представителя компании в портах возможной продажи продукции.

Третья схема реализации заключается в продаже продукции непосредственно в месте промысла на специально подошедшее судно покупателя. Данная схема может существенно увеличить время чистого промысла, так как отпадает необходимость перехода в порты разгрузки.

5.2. Информация и реклама

Кроме имеющихся возможностей сбыта в соответствии с промысловым договором компания намерена сформировать более широкий круг покупателей. Основным средством получения информации о потенциальных покупателях и ценах будут торговые системы в Интернете, специализирующиеся на продуктах моря.

В целях активизации каналов сбыта и формирования собственной устойчивости клиентуры компания рассматривает возможность открытия собственной страницы в Интернете.

5.3. Рынки сбыта, конкуренты

Основными рынками сбыта минтаевой мороженой икры являются японский и южно-корейский, где ежегодное потребление составляло примерно 2 000–3 000 т, а в последние годы оно увеличилось до 5 000–6 000 т. Икра минтая в основном используется в качестве сырья для производства соленой икры и икры с приправами.

Сдаточная цена на икру минтая мороженого составляет 3 000 иен за 1 кг. Оптовая цена на свежие ястыки с прибрежного промысла составляет 4 000 иен за 1 кг.

Филе минтая реализуется в Германии, США, а также на российском рынке. Спрос на филе продолжает оставаться стойким. Цены реализации следующие: филе без кости – от 1,5 до 1,8 долл. за 1 кг; филе интерливт – от 1,45 до 1,67 долл. за 1 кг; филе с костью – от 1,27 до 1,36 долл. за 1 кг.

К конкурентам ОАО «Океанрыбфлот» относятся камчатские рыбопромышленные предприятия, занимающиеся выпуском аналогичной продукции, такие как ЗАО «Акрос», колхоз им. Ленина и др. Они имеют современные суда норвежской постройки, где установлены технологические линии по выпуску филе фарша, икры.

ОАО «Океанрыбфлот» прилагает целенаправленные усилия на изучение мирового спроса и предложений в области производства рыбной продукции. С этой целью Океанрыбфлот и сингапурская компания «Мариско» выступили учредителями совместного предприятия «Камсинг», специализирующего на вопросах внешней торговли. ЗАО «Камсинг» находится по адресу: 683003 г. Петропавловск-Камчатский, ул. Ленинградская, 27.

Для организации продаж на внутреннем рынке ОАО «Океанрыбфлот» выступил учредителем ТОО ПКФ «Океанрыбфлот», который находится по адресу: 683003 г. Петропавловск-Камчатский, ул. Ленинградская, 27.

Эти фирмы представляют для продажи на экспорт и внутренний рынок широкий ассортимент рыбной продукции, производимой на судах ОАО «Океанрыбфлот»; кроме того, занимаются закупкой промснаряжения флота, поиском новых партнеров, прогрессивных методов производства, рекламой продукции.

Представители этих фирм делают все возможное для укрепления позиций Океанрыбфлота на мировом рынке рыбной продукции.

6. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

Руководство ОАО видит дальнейшее развитие своей компании в переоборудовании флота, отвечающем требованиям рынка; в выпуске продукции лучшего качества и пользующейся спросом у потребителя.

Инвестиции планируется направлять на приобретение судов, специализирующихся на выпуске в море филе минтая, фарша, икры. Эту мороженую продукцию выпускают из рыбы-сырца по технологическим инструкциям, утвержденным в установленном порядке, с соблюдением санитарных норм и правил. Рыба-сырец по качеству должна быть не ниже первого сорта и соответствовать требованиям технических условий на рыбу-сырец.

Выпускается рыбное филе – без кожи с удалением головы, позвоночника, реберных и плечевых костей, плавников, внутренностей, черной пленки, сгустков крови.

После филетирования и обесшкуривания производится отсортировка бракованного филе, которое направляется на изготовление фарша.

Замораживание продукции производится сухим искусственным способом, блоками. Температура в толще филе или блоке филе при выгрузке из морозильных установок должна быть не выше –18 °С. Блоки должны быть чистыми, плотными, с ровной поверхностью. В мороженом виде филе легко отделяется от полиэтилена. Филе укладывается в формы равномерными слоями. Консистенция мяса (после размораживания) плотная, присущая данному виду рыбы. Продукция упаковывается в картонный ящик, при этом обязательно применение полиэтиленового вкладыша. Закрывается ящик при помощи ленты или клея. Блоки филе должны быть определенного размера, отклонения допускаются не более 1,8 дюйма (3 мм). Маркируют тару с продукцией согласно техническим условиям и ГОСТ.

Для выпуска филе установлена современная филетировочная линия, базирующаяся на последних достижениях технологии производства высококачественной рыбопродукции.

Филе минтая отличают высокое качество, большое содержание белков, витаминов, кальция, фосфора, йода, отсутствие грубых соединительных тканей, костей.

Эта продукция находит широкое применение в пищевой промышленности, кулинарии, детском и диетическом питании; пользуется стойким спросом как на внутреннем, так и на внешнем рынке; поставляется в Германию, США.

Икра мороженая ястычная минтая поставляется также в Японию и Корею. Она используется в качестве сырья для производства соленой икры с приправами.

Исходная рыба-сырец по качеству должна быть не ниже I сорта и отвечать требованиям технических условий и стандартов. Разделку рыбы необходимо проводить после тщательной промывки ее водой для удаления поверхностной слизи, крови, опавшей чешуи и других загрязнений. Отбираемые для замораживания ястыки должны быть неповрежденными, без кровоподтеков и других дефектов. Заключенные в ястыках зерна икры должны быть достаточно развитыми и упругими. Перед упаковкой внутренняя температура должна соответствовать –25 °С.

Обозначение качества икры ставится на замороженном блоке. Перед упаковкой в ящики рыбная продукция должна быть глазирована. Замороженную икру упаковывают в картонную тару вместимостью 22 кг. Особое внимание следует уделить процессу упаковки для обеспечения полного соответствия сортности и качества содержимого блока и отметки на нем. Закрывается ящик при помощи ленты или клея. Замороженная икра хранится при температуре не выше –18 °С.

Отходы, получаемые при разделке минтая, направляются на изготов-

ление рыбной муки. Кормовая рыбная мука является основным источником при получении полноценных комбикормов за счет белковых добавок. Кормовая ценность рыбной муки определяется содержанием полноценного белка (50% и более), микроэлементов (кобальт, марганец, цинк, медь, йод, кальций, фосфор), витаминов.

7. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

7.1. Технологические схемы

Сырец → Сортировка → Филетирование → Обесшкуривание →
→ Отсортировка → Мойка → Взвешивание → Укладка в блокформы →
→ Заморозка в морозильных камерах с подпрессовкой блоков → Оттайка
(отделение блоков из секций) → Транспортировка → Выпрессовка блоков →
→Упаковка ящиков → Транспортировка готовой продукции → Хранение

Рис. 3. Схема производства филе минтая

Рыба-сырец → Сортировка → Мойка → Разделка → Сортировка ястыков
по качеству → Мойка → Замораживание → Упаковка → Хранение

Рис. 4. Схема производства икры минтая в ястыках мороженой (в укрупненном виде)

Сырье → Измельчение сырья → Мойка → Взвешивание (дозирование) →
→ Сушка → Измельчение → Магнитный сепаратор для отделения
металлопримесей → Влаготепловая обработка смеси → Прессование →
→ Измельчение → Охлаждение муки → Взвешивание →
→ Упаковка (маркировка) → Хранение

Рис. 5. Схема производства кормовой муки

7.2. Оснащенность судами ОАО «Океанрыбфлот»

Из береговых подразделений ОАО имеет базу технического обслуживания, склады материально-технического снабжения и другие объекты.

Все суда Океанрыбфлота оснащены самым совершенным и высокопроизводительным оборудованием отечественного и зарубежного производства.

В составе ОАО «Океанрыбфлот» три судна БМРТ проекта 1288, специализирующихся на добыче минтая и выпуске филе, фарша, икры. Для реализации инвестиционного проекта намечено установить филетировочную линию производительность которой выше на 1,3%, а также произве-

сти текущий ремонт и частичную замену промыслового оборудования (табл. 4).

Таблица 4

Типы судов ОАО «Океанрыбфлот»

Наименование основных фондов	Класс судна	Кол-во судов
БМРТ пр. 1288 Контейнеровоз «Франк Х. Браун» МТР	Рыболовный Транспортный Транспортный	15 1 1
Итого		17

8. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РАСЧЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

8.1. Расчет потребности сырца, направленного в обработку, на трех БМРТ проекта 1288 (табл. 5)

Таблица 5

Наименование сырца	Судо-сутки промысла	Норма на одни сутки работы, т	Количество сырца, т	
			отчет 2002 г.	план 2003 г.
Минтай	300	70	20 500	21 000

Количество сырца рассчитывается по формуле:

$$Q = T \cdot N, \qquad (1)$$

или

$$Q = 300 \cdot 70 = 21\ 000 \text{ т},$$

где Q – количество сырца;

T – промысловый режим;

N – норматив на одни сутки работы.

Темп роста вылова сырца увеличен за счет частичной замены промыслового оборудования и снижения затрат времени на вылов минтая.

8.2. Расчет ассортимента готовой продукции в натуральном и денежном выражении на трех БМРТ проекта 1288 (табл. 6)

Таблица 6

Ассортимент готовой продукции

Наименование продукции	Судо-сутки промысла	Норматив на одни сутки работы		Количество выпущенной продукции, т		Оптовая цена за 1 т, тыс. руб.		Реализованная продукция, тыс. руб.	
		отчет 2002 г.	план 2003 г.	отчет 2002 г.	план 2003 г.	отчет 2002 г.	план 2003 г.	отчет 2002 г.	план 2003 г.
Филе минтая без кожи и костей (экспорт)	300	9	9,117	2 700	2 735,1	46,5	55,8	125 550	152 619
Икра ястычная мороженая минтая (экспорт)	200	1,5	1,52	300	304	155	155,0	46 500	47 120
Фарш минтая мороженый пищевой	300	3	3,04	900	912	27,9	32,9	25 110	30 005
Мука кормовая из отходов и прилова	300	4,5	4,56	1 350	1368	17,05	20,2	23 018	27 634
Итого				5 250	5 319,1			220 178	257 378

Количество готовой продукции вычисляется по формуле:

$$Q = TN_c. \tag{2}$$

Тогда

$$Q_{2002} = TN_{c\,2002}.$$

$$Q_{2003} = TN_{c\,2003}.$$

где Q – количество выпущенной готовой продукции;

T – режим судо-суток промысла;

N_c – суточный норматив готовой продукции.

Выручка от реализованной продукции определяется выражением:

$$РП_{2002} = Q_{2002}\ P_{2002}, \tag{3}$$

$$РП_{2003} = Q_{2003}\ P_{2003},$$

где $РП$ – выручка от реализованной продукции;

P – оптовая цена готовой продукции.

Количество выпущенной продукции в натуральном выражении увеличилось на 69,1 т (5 319,1–5 250), что в денежном выражении составило 37 200 тыс. руб. (257 378–220 178). Увеличение продукции в натуральном и денежном выражении сложилось за счет:

а) повышения производительности установленного технологического оборудования;

б) роста цен на готовую продукцию.

8.3. Расчет затрат на орудия лова и промснаряжение (табл. 7)

Таблица 7

Объект вылова	Норматив затрат на 1 т сырца, тыс. руб.		Кол-во сырца, т		Затраты на орудия лова и промысла, тыс. руб.	
	отчет 2002 г.	план 2003 г.	отчет 2002 г.	план 2003 г.	отчет 2002 г.	план 2003 г.
Сырец минтая	1,7	1,722	20 500	21 000	34 850	36 162

Расчет затрат на орудия лова и промвооружение производителя на основании норматива затрат на 1 т выловленного сырца и объема вылова составит:

$$З = VN, \quad (4)$$

где $З$ – затраты на орудия лова и промвооружение;

V – объем вылова;

N – норматив затрат на 1 т вылова согласно данным вылова предприятия и фактической калькуляции.

8.4. Расчет фонда оплаты труда (ФОТ) за продукцию, выпущенную на трех БМРТ проекта 1288 (табл. 8)

Таблица 8

Наименование показателей	Нормативы, %	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	
		отчет 2002 г.	план 2003 г.
1. Реализованная продукция 2. Норматив ФОТ на 1 единицу реализованной продукции	3	220 178	257 378
Итого основной ФОТ 3. Районный коэффициент 4. Северные надбавки	80 60	6 605,3 5 284,2 3 963,2	7 721,3 6 177,0 4 632,8
Итого ФОТ с районным коэффициентом и северными надбавками		15 852,7	18 531,1
Итого ФОТ основной и дополнительный Отчисления на социальные нужды	36	18 389,1 6 620,1	21 496,1 7 738,6
Всего ФОТ		25 009,2	29 234,7

Расчет фонда оплаты труда произведен по нормативному методу.

8.5. Расчет внепроизводственных затрат

Расходы, связанные с рекламой и доставкой продукции до потребителя, вычисляются по формуле:

$$B_н = QN, \quad (5)$$

где $B_н$ – затраты внепроизводственные;

Q – количество выпущенной продукции, т;

N – норматив затрат на 1 т выпущенной продукции согласно смете затрат предприятия, тыс. руб. Таким образом,

$$B_{н2002} = 5\,250 \cdot 1{,}26 = 6\,615 \text{ тыс. руб.};$$

$$B_{н2003} = 5\,319{,}1 \cdot 1{,}26 = 6\,702{,}1 \text{ тыс. руб.}$$

8.6. Расчет тары и вспомогательного материала на производство готовой продукции трех БМРТ проекта 1288 (табл. 9)

Таблица 9

Наименование показателей	Норматив 1 т готовой продукции, тыс. руб.	Количество готовой продукции, т		Затраты на тару, тыс. руб.	
		отчет 2002 г.	план 2003 г.	отчет 2002 г.	план 2003 г.
Тары и тарные материалы	1,5	5 250	5 319,1	7 875	7 978,7

Расчет затрат на тару и тарные материалы произведен согласно нормативу на 1 т обезличенной продукции (фактической смете затрат на производство продукции предприятия) и количеству готовой продукции.

8.7. Расчет затрат на топливо трех БМРТ проекта 1288 (табл. 10)

Таблица 10

Наименование топлива	Режим работы	Норматив на одни сутки, т	Кол-во, т	Цена за 1 т, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
Дизельное топливо					
Стоянки в порту	12	1,1	13,2	10	
Переходы	12	17	204	–	
Промысел	300	15	4 500	–	
Итого	324		4 717,2		47 172
Смазочные масла (2,5% от дизельного топлива)			117,9	60	7 074,0
Всего					54 246

Расчет топлива произведен согласно режиму работы трех БМРТ проекта 1288 на промысле минтая в Охотоморской экспедиции и нормативу на одни сутки. Затраты рассчитаны умножением количества топлива на цену за 1 т.

8.8. Расчет затрат на амортизацию

Расчет затрат на амортизацию осуществляется по следующей формуле:

$$\sum A = \frac{ОПФ \cdot N_Г}{365 \cdot 100} T, \quad (6)$$

где $\sum A$ – сумма амортизации;

ОПФ – балансовая стоимость трех судов на сумму 39 000 тыс. руб. (13 000 · 3);

$N_Г$ – годовой норматив амортизации (5%);

Т – режим работы трех БМРТ проекта 1288 (348 судо-суток).

Таким образом,

$$\sum A = \frac{39\,000 \cdot 5}{365 \cdot 100} \cdot 348 = 1\,859{,}2 \text{ тыс. руб.}$$

8. 9. Расчет постоянных затрат (табл. 11)

Таблица 11

Наименование показателей	Норматив на одни сутки работы	Режим работы	Затраты, тыс. руб.
1. Охрана труда	25	348	8 700
2. Общезаводские расходы	95,7	348	33 303
3. Прочие производственные расходы	15,8	300	4 740
4. Ремонт	180	20	3 600

Расчет постоянных затрат произведен согласно нормативу за одни сутки работы (данным предприятия из фактической сметы затрат на содержание судов типа 1288) и режиму работы трех БМРТ проекта 1288.

8.10. Смета затрат на производство продукции трех БАТМов проекта 1288 (табл. 12)

Таблица 12

№ п\п	Наименование затрат	Затраты, тыс. руб.	
		отчет 2002 г.	план 2003 г.
1	2	3	4
1.	Затраты на орудия лова и промснаряжение	34 850	36 162
2.	Затраты на фонд оплаты труда	25 009,2	29 234,7
3.	Затраты на тару и вспомогательные материалы	7 875	7 978,7
4.	Затраты на топливо и смазочные материалы	5 424,6	5 424,6

Окончание табл. 12

1	2	3	4
5.	Затраты на охрану труда	8 700	8 700
6.	Затраты на общезаводские расходы	33 303	33 303
7.	Затраты на амортизацию	1 859,2	1 859,2

8.	Затраты на текущий ремонт	3 600	3 600
	Итого производственная себестоимость	12 0621	126 262,2
9.	Внепроизводственные затраты	6 615	6 702,1
	Итого полная себестоимость (себестоимость 1 т обезличенной продукции)	127 236 24,23	132 964,3 24,99

9. РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

9.1. Расчет общей прибыли до уплаты налога

Общая прибыль рассчитывается по формуле:

$$П_{2002} = РП_{2002} - С_{2002}, \quad (7)$$

$$П_{2003} = РП_{2003} - С_{2003}, \quad (8)$$

где $П$ – прибыль общая;

$РП$ – выручка от реализации;

$С$ – полная себестоимость.

Тогда:

$$П_{2002} = 220\ 178 - 127\ 236 = 92\ 942 \text{ тыс. руб.};$$

$$П_{2003} = 257\ 378 - 132\ 964{,}3 = 124\ 413{,}7 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение прибыли общей сложилось за счет:

а) роста вылова на 500 т (21 000–20 500) (табл. 5);

б) роста готовой продукции на 69,1 т (5 319,1–5 250) (табл. 6);

в) роста выручки от реализации продукции на сумму 37 200 тыс. руб. (257 378–220 178) (табл. 6).

9.2. Расчет уровня общей рентабельности продукции

Уровень рентабельности определяется по формуле:

$$R_{2002} = \frac{П_{2002}}{С_{2002}} 100\ \%, \quad (9)$$

$$R_{2003} = \frac{П_{2003}}{С_{2003}} 100\ \%, \quad (10)$$

где R – уровень рентабельности;

$П$ – прибыль общая;

$С$ – полная себестоимость готовой продукции.

Подставив числовые значения, получим:

$$R_{2003} = \frac{124\ 413{,}7}{132\ 964{,}3} 100\% = 93\%,$$

$$R_{2002} = \frac{92\,942}{127\,236} 100\% = 73\%.$$

Высокий уровень рентабельности сложился за счет высокой цены реализации продукции и низких затрат на производство филе минтая без кожи и костей, икры ястычной мороженой, фарша минтая мороженого пищевого, муки кормовой.

9.3. Наличие средств, необходимых для погашения кредита (табл. 13)

Таблица 13

Доход для погашения кредита

Наименование показателей	Отчет 2002 г., тыс. руб.	План 2003 г., тыс. руб.
1. Выручка от реализации	220 178	257 378
2. Условно-переменные затраты	79 773,8	85 502,1
3. Условно-постоянные затраты	45 603	45 603
4. Амортизация	1 859,2	1 859,2
5. Балансовая прибыль	92 942	124 413,7
6. Налог на прибыль	32 529,7	43 544,8
7. Чистая прибыль	60 412,3	80 868,9
8. Возврат амортизации	1 859,2	1 859,2
9. Итого доход	58 553,1	79 009,7

Расчет наличия средств, необходимых для погашения кредита, производится в следующей последовательности:

– выручка от реализации (строка 1);

– балансовая прибыль (строка 5 = строка 1 – строка 2 – строка 3 – – строка 4);

– чистая прибыль (строка 7 = строка 5 – строка 6);

– доход – это результат, достигнутый в 2003 г. (строка 9 = строка 7 – – строка 8).

10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПУТЕМ ПРИВЕДЕНИЯ (ДИСКОНТИРОВАНИЯ) К НАЧАЛУ 2003 г.

Расчетный период и окупаемость инвестиций предусматривается в течение одного года.

1. Расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) определяется как сумма текущей эффективности на 2003 г., приведенной к текущему году по формуле:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^{T} (R_t - З_t) \frac{1}{(1 + E)} t, \qquad (11)$$

где R_t – результат, достигнутый в 2003 г. и составивший 79 009,7 тыс. руб. (табл. 13);

$З_t$ – затраты, осуществляемые в 2003 г. и составившие 132 964,3 тыс. руб. (табл. 12);

$\frac{1}{(1+E)}t$ – коэффициент дисконтирования;

E – 10 % или 0,1;

t – один год.

Таким образом:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^{T}(79\,009,7)\cdot 0,909 = 71\,819,82 \text{ тыс. руб.}$$

2. Расчет индекса доходности характеризует доход на единицу капитальных вложений и определяется по формуле:

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}(R_t - З_t)\frac{1}{(1+E)^t}}{K}, \quad (12)$$

где K – капиталовложения.

Подставив числовые значения, получим:

$$ИД = \frac{71\,819,82}{38\,471} = 1,8.$$

При $ИД > 1$ проект экономически эффективен.

3. Расчет срока окупаемости с учетом коэффициента дисконтирования определяется по формуле:

$$T = \frac{K}{ЧДД}\frac{1}{(1+E)^t}, \quad (13)$$

где T – срок окупаемости;

K – капитальные затраты.

Таким образом,

$$T = \frac{38\,471\cdot 0,909}{71\,819,82} = \frac{34\,970,139}{71\,819,82} \approx 0,5.$$

Срок окупаемости с учетом дисконтирования составит 0,5 года. Он показывает, что за пределами 0,5 года исходные инвестиции будут полностью возмещены.

4. Расчет границ безубыточности определяется по формуле:

$$УБ_m = \frac{C_m - CV_m - ДС_m}{S_m - CV_m}, \quad (14)$$

где S_m – объем выручки на 2003 г.;

C_m – полные текущие издержки производства продукции;

CV_t – условно-переменная часть текущих издержек производства;

$ДС_m$ – доходы от внереализационной деятельности.

Следовательно,

$$УБ_m = \frac{132\,964{,}3 - 85\,502{,}1 - 0}{257\,378 - 85\,502{,}1} = \frac{47\,462{,}2}{171\,875{,}9} = 0{,}38.$$

Проект считается устойчивым, если в расчетах по проекту в целом уровень безубыточности не превышает 0,6–0,7. В данном проекте уровень безубыточности составил 0,3, что подтверждает реализованность проекта.

Для построения графика безубыточности (рис. 3) в плановом периоде необходимы следующие показатели:

1) объем продаж – 257 378 тыс. руб.;
2) условно-постоянные расходы – 47 462,2 тыс. руб.;
3) удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж – 0,332220.

Критический объем продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$V_к = \frac{C_{пос}}{d_{у/п}}, \tag{15}$$

где $V_к$ – критический объем продаж;

$C_{пос}$ – условно-постоянные расходы;

$d_{у/п}$ – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж.

Таким образом:

$$V_к = \frac{47\,462{,}2}{1 - 0{,}3322} = \frac{47\,462{,}2}{0{,}6678} = 71\,072{,}5 \text{ тыс. руб.}$$

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки от реализации и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства, с тем чтобы производство не оказалось убыточным:

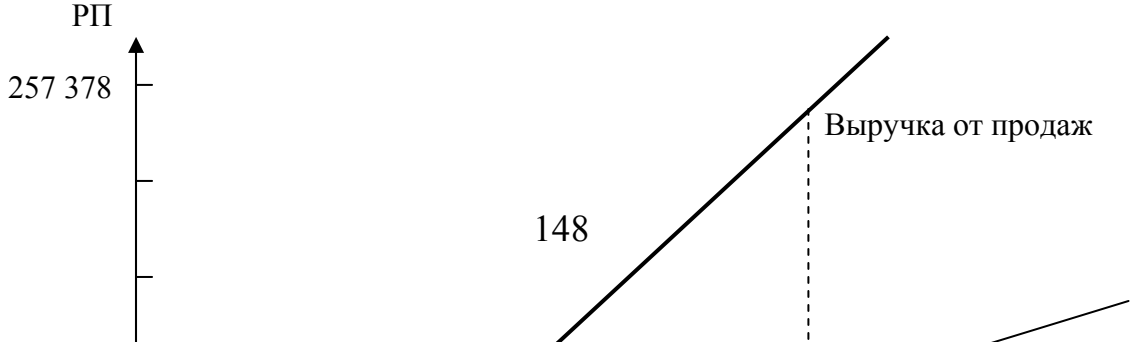
$$З_{ф.п} = РП - V_к, \tag{16}$$

где $З_{ф.п}$ – запас финансовой прочности;

$РП$ – планируемый размер выручки от реализации.

Подставив числовые значения, получим:

$$З_{ф.п} = 257\,378 - 71\,072{,}5 = 186\,305{,}5 \text{ тыс. руб.}$$



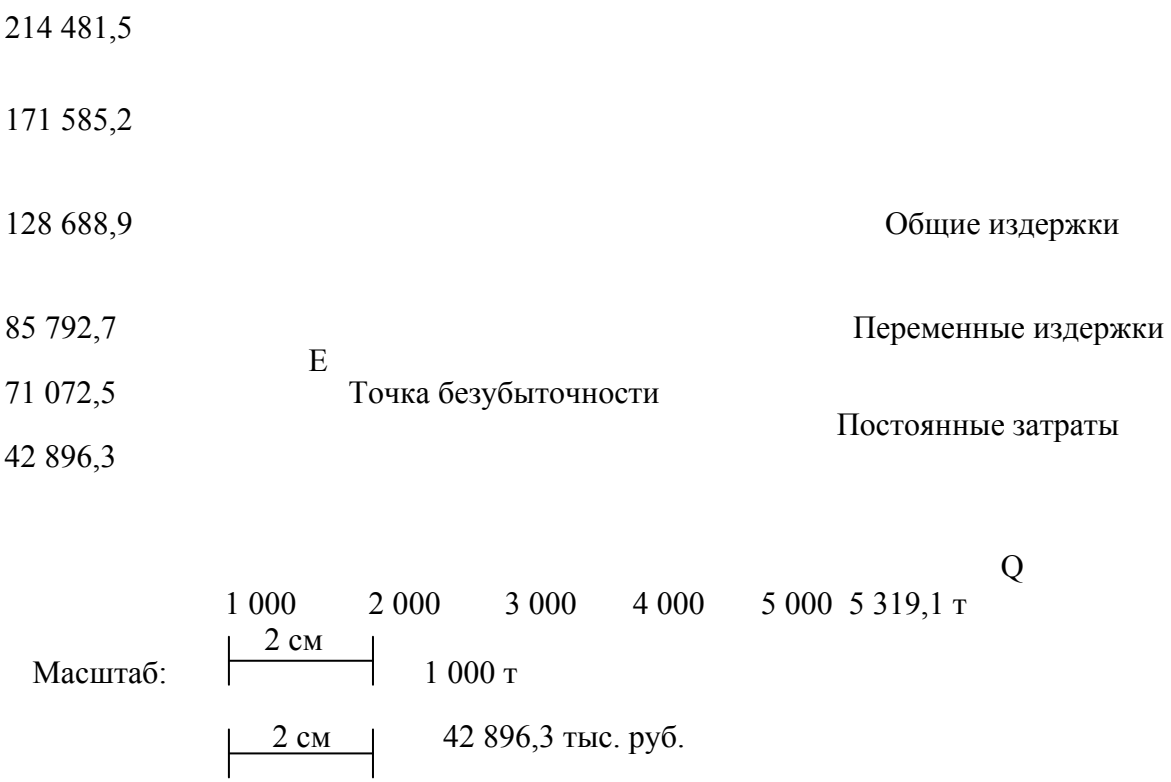


Рис. 3. График безубыточности

11. РАСЧЕТ ПРОГНОЗА ЗАЩИТЫ ИНВЕСТОРА ОТ ВОЗМОЖНОГО РИСКА (ТАБЛ. 14)

Таблица 14

План	Инвестиции, тыс. руб.	Наличные средства для погашения кредита, тыс. руб.	Стоимость денежных поступлений с учетом дисконтирования, тыс. руб.	Покрытие кредита инвестора, тыс. руб.
2003 г.	38 471	79 009,7	71 819,82	+33 348,82

Чистые инвестиции составили 38 471 тыс. руб. при годовом поступлении денежных средств на сумму 79 009,7 тыс. руб. При 10%-ной ставке дисконтирования создается дополнительный резерв в сумме 33 348,82 тыс. руб., который защитит инвестора от возможного риска.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248 с.

2. *Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю.* Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. – М.: Ось-89, 2000. – 576 с.

3. *Головань С.Н.* Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 320 с.

4. *Дэвид Г. Бенгз.* Руководство по составлению бизнес-плана. Сер. «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом» / Пер. с англ.; Под ред. Л.М. Макаревича. – М.: Финпресс, 1998. – 256 с.

5. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. – М.: Акалис, 1996. – 175 с.

6. План финансового оздоровления (бизнес-план). Типовая форма: Приложение 1 к распоряжению Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 05.12.94 г. № 98–Р // Бухгалтерский альманах. – 1996. – № 1. – С. 127–133.

7. *Уткин Э.А.* Организация и планирование предпринимательской деятельности. – М.: Тандем: ЭКМОС, 1997. – 96 с.

8. Методика подготовки бизнес-плана инвестиционных проектов // Российский экономический журнал. – 1994. – № 4. – С. 58–62.

9. Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Поляка, проф. В.А. Швандара. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2001, – 581 с.

10. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В. М. Попова. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус: ГНОМ и Д, 2000. – 360 с.

11. *Черняк В.З.* Бизнес-планирование: Учебник для вузов. – М.: Юнити–Дана, 2002, – 470 с.

12. *Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А.* Бизнес-план фирмы: Теория и практика. – М.: Тандем: ЭКМОС, 2000. – 112 с.

13. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансистов. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 258 с.