

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГБОУ ВПО Брянская государственная сельскохозяйственная академия

Кафедра коммерции и экономического анализа

КУЗЬМИЦКАЯ А.А.

БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС - ПЛАНА**

Брянск 2013

УДК 339.138(07)

ББК 65.290-2

К 89

Кузьмицкая А.А. Бизнес – планирование. Методические указания по разработке бизнес - плана. - Брянск.: Изд – во Брянской ГСХА, 2013. - 168 с.

Рецензенты: к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга Подольникова Е.М., к.э.н., доцент кафедры коммерции и экономического анализа Кислова Е.Н.

Методические указания по разработке бизнес – плана подготовлены для бакалавров по направлению подготовки 080200 – “Менеджмент”, профиль “Маркетинг”, профиль “Производственный менеджмент”. В методические указания включены основные вопросы, касающиеся процесса бизнес – планирования на предприятии. Данные методические указания помогут бакалаврам успешно освоить основные вопросы по разделам курсов “Бизнес - планирование”

Методические указания по разработке бизнес – плана рекомендованы к изданию учебно - методическим советом экономического факультета, протокол № 2 от 10 октября 2013 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
1. Изучение методов, средств планирования. Структура и особенности бизнес - плана.....	
1.1 Разделы бизнес – плана.....	
2. Этапы бизнес – планирования.....	
3. Структура и особенность бизнес – плана для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств.....	
4. Методы учёта факторов внешней среды в планировании.....	
5. Оценка и анализ факторов внутренней и внешней среды для разработки и корректировки глобальных и локальных стратегий.....	
6. Изучение жизненного цикла бизнеса, продукции, бренда. Планирование жизненного цикла. Планирование создания организации.....	
7. Планирование реформирования организаций. Планирование финансового оздоровления организаций. Планирование ликвидации организаций.	
8. Изучение методов планирования продаж и ассортимента продукции. Планирование новой продукции и конкурентоспособности.....	
9. Прогнозирование величины продаж.....	
10. Расчёт и планирование производственных мощностей. Планирование выпуска продукции.....	
11. Изучение методики расчётов основных экономических показателей в плане производства продукции.....	
12. Изучение структуры и показателей производственной программы.....	
13. Методика разработки финансового плана.....	
14. Планирование доходов и поступлений средств. Планирование расходов и отчислений. Планирование бюджета. Управление бюджетированием.....	
15. Изучение методики оценки инвестиционных проектов. Планирование и финансирование научно – технического развития организации.....	
16. Планирование инноваций.....	
17. Прогнозирование основных экономических параметров в бизнес – плане.....	
18. Изучение методики прогнозирования спроса, объёмов производства продукции, продаж, цен и других экономических показателей. Оценка и прогнозирование рисков.....	
Заключение.....	
Список используемых источников.....	
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

«Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Даже если им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность», - писал знаменитый американский экономист Пол Самуэльсон.

Но, к сожалению, одного желания мало. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их возможного получения, а также уметь четко определить эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Все эти задачи помогает решить бизнес-план, который является основой предпринимательской деятельности и представляет собой всестороннее исследование различных сторон работы любой фирмы.

Бизнес-план является рабочим инструментом, описывает процесс функционирования фирмы (под фирмой в дальнейшем будет подразумеваться и любая организация, и любое предприятие), каким образом ее руководители собираются решить задачи: повышение прибыльности работы; определение конкретных направлений и области деятельности фирмы, целевых рынков и место фирмы на этих рынках; выбор состава и определение качественных показателей товаров и услуг; оценка производственных и торговых издержек по созданию и реализации товаров; оценка соответствия кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению намеченных целей; определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, ценообразованию, стимулированию продаж, рекламе и каналам сбыта; оценка финансового и материального положения фирмы и соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению намеченных целей.

В нашей стране, бизнес-план пережил своеобразную эволюцию. Вначале и практически до конца 90-х годов он рассматривался лишь как документ, при наличии которого можно получить денежные средства из какого-либо государственного источника или от иностранного инвестора. По словам специалистов консалтинговых фирм «Агентство развития бизнеса», «Стратум консалтинг» говорят, что обычно клиенты приходили к ним со словами: «Нам нужны деньги, а не бизнес-план». Таково отношение отечественного предпринимателя к бизнес-плану. Отношение, возвращенное на почву, с одной стороны, отрицания старого, директивного планирования, а с другой – прочной убежденности в том, что кто-то должен дать деньги: не государство, так иностранный инвестор. Понятно, что инвестор думает совсем наоборот: во-первых, он никому ничего не должен, а во-вторых, он отчетливо понимает, что если предприниматель не может сделать нормальный бизнес план, то решить поставленные в бизнес-плане задачи он тем более он не сможет.

Сейчас же все чаще и чаще, а так и должно быть, бизнес-план считается продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования фирмы, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Это вопросы открытия нового дела и определение профиля фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности; перепрофилирования существующей фирмы, а также выбора новых видов и способов осуществления коммерческих операций.

Даже, когда бизнес несложный и все, кажется, заранее известно и посчитано, вполне может быть, что на фирму сваливается какая-нибудь неприятность, надо принять решение, а на основании чего его принимать? Именно бизнес-план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. Таким образом, бизнес-план не командует, а на базе его анализа принимаются решения, в то время как обычно текучка, работа без плана на самом деле такого выбора лишает.

К тому же, достаточно отгораживаться от международных стандартов ведения бизнеса, т.к. нельзя рассчитывать на сколько-нибудь долгое существование некоей особой российской системы менеджмента, т.к. фирмам приходится иметь дело с иностранными инвесторами, которые имеют совершенно другую методологию организации учета, планирования и т.д. Для успешного развития дальнейших отношений необходимо иметь «общий язык», который должен основываться на международных стандартах.

Состав и структура бизнес-плана могут значительно варьироваться в зависимости от назначения, требований инвестора. К примеру, методические рекомендации, в соответствии с требованиями которых принимает проекты для инвестирования Государственное учреждение «Соцуголь», более напоминает технико-экономическое обоснование с добавлением элементов присущих бизнес-плану. Напротив, «Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению» - методические рекомендации Федерального фонда поддержки малого предпринимательства подготовлены в соответствии с требованиями UNIDO. В качестве примера эти требования, в которых представлены математические основы расчёта экономической эффективности проектов, приведены в приложении 2. Следует отметить, что представленный в приложении 1 бизнес-план создания и развития парикмахерской подготовлен в соответствии с этими требованиями.

Однако, зачастую для успешной реализации проекта требуется ясное понимание как, в какой последовательности будет реализовываться проект, в какой нормативной среде действует предприятие или будет осуществляться проект. Для этого некоторые инвесторы требуют выделить отдельными разделами «Организационный план», «Правовое обеспечение деятельности предприятия» и некоторые другие.

О разделах бизнес-плана, принятых в мировой практике, об особенностях его составления в российских условиях и пойдет речь в данных методических указаниях.

Методические указания по разработке бизнес – плана подготовлены для бакалавров по направлению подготовки 080200 - Менеджмент, профиль Маркетинг, профиль Производственный менеджмент и по направлению подготовки 080100 – Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций. В методические указания включены основные вопросы, касающиеся процесса бизнес – планирования на предприятии. Данные методические указания помогут бакалаврам успешно освоить основные вопросы по разделам курсов “Бизнес - планирование” и “Бизнес – планирование и прогнозирование предприятий и организаций”.

1. Изучение методов, средств планирования.

Структура и особенности бизнес - плана

Бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко применяемый практически во всех областях современной рыночной экономики независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, формы собственности.

Задача бизнес-плана дать целостную, системную оценку перспектив инвестиционного проекта. С этой точки зрения он выступает, как форма предварительного технико-экономического обоснования крупных и средних проектов в деловом планировании, реализация которых обеспечивает поддержание высокой деловой активности компании. Применительно к малым предприятиям, промышленным и бизнес - проектам он может являться документом, представляющим результаты полного проекта.

Бизнес план используется:

1. Персоналом управление фирмой:

- для определения круга проблем, с которыми встретится предприятие, при реализации своих намеченных целей;
- при оценке финансового положения и конкурентоспособности предприятия на существующем и новом рынке товаров и услуг;
- формулировки и обеспечения решения этих проблем.

2. Потенциальным инвесторам и партнёрам:

- для оценки экономической эффективности намечаемых фирмой бизнес-проектов, реальности получаемой прибыли;
- возврата кредиторам вложенных в проект средств.

Существует несколько целей составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять **следующие типы бизнес-планов:**

1. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования,

обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2. Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможного вовлечения в проект.

3. Бизнес-план компании (группы) – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. Бизнес-план структурного подразделения – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6. Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7. Бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Понятно, что при составлении бизнес-планов каждого вида должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы и кредиторы

смогли получить полное представление о предлагаемом проекте и его целях. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, одно дело – открыть небольшую парикмахерскую или мастерскую по ремонту швейных машин, совсем другое – организовать производство ткацких станков. В одном случае бизнес-план не требует большой объемной проработки, и поэтому часть его разделов может отсутствовать. Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, для чего следует провести достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Здесь уже идет речь о структуре бизнес-плана. Специалисты при этом обращают внимание на два предубеждения. Первое – это то, что существует якобы одна «правильная» структура. Это утверждение верно только в том смысле, что когда речь идет о привлечении внешних инвестиций, то приходится подстраиваться под требования инвестора. Второе – это то, что структура бизнес-плана и последовательность его разработки – одно и то же. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней – позиция номер один, с которой всегда надо начинать. Кстати, это заблуждение подтверждается существованием программных продуктов, которые своей жесткой структурой задают определённую последовательность работы. Здравый смысл подсказывает, что это не так. Поэтому не важно, с чего начать, все равно придется пройти все разделы, и сделать это не один раз.

Теперь конкретно о самих разделах бизнес-плана, об особенностях их составления.

1.1. Разделы бизнес-плана

1. Резюме

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять свое время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получают в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?»

Для ответа на эти вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым стремиться фирма. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновения на рынки и вытеснение старых товаров.

Каждая цель должна иметь стратегию своего достижения, а на основе стратегии разрабатывается перечень определенных мероприятий с их сроком выполнения и конкретными исполнителями, ответственными за проведение этих мероприятий.

Часто в резюме включают основные данные о фирме: дата создания и регистрации, форма собственности, контактные телефоны руководства фирмы, краткое описание сферы, в которой уже действует фирма, или в которую она собирается войти.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидаются от проекта в будущем. Надо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

2. Анализ состояния отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия состояний предприятия или фирмы и той отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать.

Кроме этого в этом разделе рекомендуется дать справку по новым продуктам и достижениям в этой отрасли, описать новые рынки и покупателей, новые потребности этих рынков, новые компании и социально-политические тенденции и факторы, которые смогут оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта.

3. Виды товаров (услуг)

С этого раздела начинается основная часть бизнес-плана. В нем описываются те товары (услуги), которые собирается предложить фирма будущим покупателям и ради производства которых задумывался весь проект. При спаде производства разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает те товары (услуги), производство которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны и где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материала. С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирмы не могут полагаться на существующие товары, т.к. потребитель ждет новых усовершенствованных товаров.

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Наиболее логичной стартовой площадкой в поиске идей являются потребители, а другим источником являются ученые, поскольку они могут изобрести или отыскать новые материалы или свойства, которые могут привести к созданию новинок. Затем происходит отбор идей, цель которого как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи. Уцелевшие от отбора идеи надо превратить в замыслы товара. Замысел товара – проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Проверка замысла предусматривает опробование его на соответствующей группе целевых потребителей, которым представляют проработанные варианты всех отобранных идей.

Затем от уровня «товар по замыслу» фирма при разработке товара переходит к уровню «товар в реальном исполнении». Товар в реальном исполнении может обладать 5 характеристиками: уровнем качества, набором свойств, специфическим оформлением, специфической упаковкой и марочным названием. Поэтому на этом уровне предприниматель должен решить вопрос относительно марки товара. Представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость, и поэтому данное решение является очень важным аспектом товарной политики, однако фирме необходимо помнить, что использование марки указывает на определенный уровень качества товара (сюда входят как долговечность товара, его надежность, точность, так и простота эксплуатации, ремонта и прочие ценные свойства).

После этого производитель должен решить вопрос относительно упаковки товара. Разработка эффективной упаковки для нового товара требует большого числа решений: определить, какой в принципе должна быть упаковка и какую роль она должна будет сыграть для конкретного товара, принять решение о размерах, форме, цвете, текстовом оформлении упаковки, подвергнуть упаковку серии испытаний, для того чтобы удостовериться,

что разработанная упаковка отвечает требованиям нормальной эксплуатации.

Следующий уровень разработки товара – товар с сопровождением. На этом уровне определяются необходимый монтаж, гарантия, послепродажное обслуживание, поставка и кредитование. Каждому предпринимателю, решившему предоставлять определенные дополнительные услуги потребителям, следует помнить, что потребителя интересуют не только определенные услуги сами по себе, но и их объем и качество. Поэтому фирме необходимо следить за тем, насколько уровень ее собственных услуг отвечает ожиданиям заказчиков.

Такая всесторонняя разработка товара проводится с одной целью – обеспечение его устойчивой конкурентоспособности на рынке. Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1) Более низкие издержки. Под этим следует понимать способность фирмы разрабатывать, производить и реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты.

2) Дифференциация. Под этим понимают способность фирмы выделяться в толпе конкурентов, предлагая товар, заметно отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

3) Фокусирование. Под этим понимают ориентацию усилий фирмы на какую-то группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции или на специфический географический рынок.

В любой момент времени предприниматель может строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из 3 вышеприведенных конкурентных преимуществ, но совмещать все виды этих преимуществ нельзя – такая попытка приведет фирму к неудаче, что доказано множеством примеров. Выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предпринима-

тель. Например, если на его фирме стоит устаревшее оборудование, невысокая квалификация работников, и вместе с этим невелики и затраты на производство, то она может производить недорогие товары невысокого качества предназначенные для менее обеспеченной (но обычно многочисленной) группы покупателей. Другой случай, когда сырье и материалы обходятся дорого, на фирме есть хорошее оборудование, работники обладают высокой квалификацией. При этом фирма может достичь конкурентоспособности путем организации выпуска уникальных или высококачественных товаров, что окупит у покупателей их высокую цену.

Естественно, что предприниматель не обязан на протяжении всего периода своей деятельности придерживаться только одной выбранной стратегии. Выбор наиболее приемлемого и оптимального конкурентного преимущества товара необходимо осуществлять в зависимости от условий, в которых находится предприниматель, т.к. это позволяет получать прибыль на всех этапах нахождения товара на рынке.

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент- наглядное изображение предлагаемого товара. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не реализована хотя бы в одном экземпляре нового товара. Поэтому для успеха бизнес-плана надо обязательно включить в него фотографию или очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

4. Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех фирм. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому данный раздел бизнес-плана является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвесторов и кредиторов в существовании рынка для товара и показать, что предприниматель может продать свою продукцию на нем.

Анализ рынков сбыта осуществляется на основе маркетинговых исследований и происходит в несколько этапов:

1. Сегментирование. Под этим подразумевается разбивка рынка на четкие группы покупателей по определенным принципам (географическому, психографическому, поведенческому, демографическому).
- 2) Решение об охвате сегментов рынка. После отбора нескольких сегментов рынка перед фирмой стоит вопрос: "Сколько сегментов следует охватить и как определить самые выгодные сегменты?". Фирма может пренебречь различиями в сегментах и обратиться ко всему рынку в целом с одним и тем же предложением (недифференцированный маркетинг), вступить в несколько сегментов и для каждого из них разработать отдельное предложение (дифференцированный маркетинг) или сконцентрировать усилия на большой доле одного или нескольких субрынках (концентрированный маркетинг). Какую бы стратегию маркетинга фирма не выбрала ей необходимо учитывать свои ресурсы (при ограниченности ресурсов рациональной является стратегия концентрированного маркетинга), степень однородности продукции (для единообразных товаров подходит недифференцированный маркетинг, а для отличающихся друг от друга товаров больше подходит стратегия дифференцированного или концентрированного маркетинга), степень однородности рынка.
- 3) Выбор наиболее привлекательных сегментов. Здесь фирме необходимо собрать информацию обо всех сегментах: об объемах продаж в денежном выражении, прогнозируемых размерах прибыли, ожидаемых темпах роста сбыта. Наиболее выгодный сегмент должен обладать высоким уровнем текущего сбыта, высокими темпами роста, высокой нормой прибыли. Однако редко на практике один сегмент отвечает все этим требованиям, поэтому фирме приходится идти на компромисс и выбирать наиболее значимые для нее сегменты с точки зрения установленных целей.
- 4) Оценка емкости сегмента. Этот показатель характеризует возможные

объемы сбыта товаров (услуг) и определяется количеством реализованных или потенциально реализуемых товаров (услуг) в течение определенного периода.

5) Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую фирма надеется захватить, и значит, той максимальной суммы продаж, на которую она может рассчитывать при своих возможностях.

6) Оценка реального объема продаж, т.е. необходимо оценить, сколько реально сможет продать фирма в конкретных условиях деятельности, при затратах на рекламу, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом и т.д.

Для российского предпринимателя составление этого раздела затрудняется тем, что очень сложно найти достоверную информацию о сегменте рынка, хотя уже появляются первые специализированные фирмы, занимающиеся сбором подобной информации для своих клиентов.

Любой бизнес, даже обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому в данном разделе необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах: является ли область деятельности фирмы новой и быстро меняющейся или давно существующей, какова конкурентоспособность товара (услуги) на рынке, много ли внимания конкуренты уделяют рекламе своих товаров, каков уровень цен на товары (услуги) конкурентов, каков имидж фирм – конкурентов, какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в данный момент времени, каких действий можно ожидать от них в дальнейшем.

Если на выбранном фирмой сегменте рынка существует конкуренция, то необходимо определить, на какое место она может претендовать. У нее есть 2 возможных пути: позиционировать себя рядом с существующими конкурентами и начать борьбу за долю рынка (это возможно, если фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами и рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов) и разработать такой товар, которого

еще нет на рынке. Однако при принятии второго решения фирма должна быть уверена в том, что у нее имеются достаточные технические, экономические возможности для создания принципиально нового товара и найдется достаточное число покупателей данного товара.

Проводя подобный анализ конкурентов, предприниматель должен всеми силами удержаться от страшной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности. Т.е. здесь нужно провести реалистичную оценку сильных и слабых сторон конкурентов, поскольку даже если ему и удастся ввести в заблуждение инвесторов и это в последствии обнаружится, то за предпринимателем закрепится репутация недобросовестного бизнесмена или, может быть даже, обманщика. И тогда о получении следующих кредитов не может быть и речи.

Анализ сегментов рынка, на которых собирается работать фирма, и решение о ее конкурентоспособности в свою очередь позволяет фирме приступить к детальному планированию комплекса (плана) маркетинга.

5. План маркетинга.

Данный раздел призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга, т.е. для каждого товара (услуги) необходимо разработать свои собственные планы маркетинга. В данный раздел бизнес-плана любой предприниматель обязательно включает такие пункты, как цели и стратегии маркетинга, ценообразование, схема распространения товаров, методы стимулирования сбыта, организация послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА.

При рассмотрении данного пункта бизнес-плана необходимо детализировать цели маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг) в отдельности или в ассортименте, по проникновению на конкретные рынки, по выпуску новых товаров (услуг), по конкурентной борьбе на рынках сбыта и т.д. Целесообразно также определить, будет ли товар (услуги) первоначально внедряться на международном, общегосударственном или местном уровнях. После этого необходимо определить конкретные стратегии маркетинга для достижения каждой из поставленных целей. Существует 5 возможных концепций по определению стратегии маркетинга:

1. концепция совершенствования производства, которая утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене;
2. концепция совершенствования товара, утверждающая, что найдут сбыт те товары (услуги), которые отличаются наилучшим качеством, лучшими характеристиками;
3. концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если фирма затратит значительные усилия и средства на сферу сбыта и стимулирования продаж;
4. концепция маркетинга, утверждающая, что товары (услуги) найдут сбыт, если фирма верно определит нужды и потребности выбранного ею сегмента рынка и удовлетворит их более эффективно, чем конкуренты;
5. концепция социально-этичного маркетинга состоит в применении концепции маркетинга с учетом одновременного выполнения потребностей не только потребителей товара, но и общества в целом.

В соответствии с этим фирма на основе целей маркетинга выбирает определенные стратегии маркетинга, определяет сроки их реализации и ответственных за проведение этих стратегий.

По сути дела маркетингом фирма начинает заниматься уже с момента выбора товара (услуги), с которым она будет выходить на рынок. Хотя вопросы сегментирования рынка, позиционирования товара должны прорабатываться в предыдущих разделах, но для полной картины этого плана рекомендуется включать эти вопросы в общий список задач, находящийся в этом разделе.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает как минимум семь этапов: постановку задач ценообразования, определение спроса, оценку издержек, проведение анализа цен и товаров конкурентов, выбор метода установления цен, определение окончательной цены и правил ее будущих изменений, учет мер государственного регулирования цен.

Прежде чем приступить к рассмотрению методик ценообразования необходимо осознать, что ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Экономисты выделяют 4 типа рынков, каждый из которых определяет свои способы в области ценообразования: на рынке чистой (совершенной) конкуренции продавцы не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, поскольку роль маркетинговых исследований, политики цен, рекламы и стимулирования сбыта минимальна; на рынке монополистической конкуренции продавцы, чтобы выделиться чем-то, помимо цены, широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи; на олигополистическом рынке продавцы весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинга друг друга, и поэтому олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долговременного результата за счет снижения цены; а на рынке чистой монополии монополист может установить цену с расчетом на покрытие издержек и получения хороших доходов, или любую другую.

Вопрос о типе рынка, на который собирается выходить предприниматель уже решается в разделе 4 «Анализ рынка сбыта» и соответственно накладывает отпечаток на все последующие решения.

(1) Постановка задач ценообразования.

Постановка задач ценообразования является по сути дела попыткой предпринимателя ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары? Самыми распространенными ответами на этот вопрос являются: обеспечение выживаемости (эта цель ставится, когда на рынке царит очень острая конкуренция и чтобы обеспечить работу фирмы и сбыт товара, она должна устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей); максимизация текущей прибыли (такая потребность вызывается необходимостью быстро вернуть заимствованные средства, поэтому фирма устанавливает цены с высокой долей прибыли в них, если можно надеяться на сбыт товаров даже при такой цене); завоевание лидерства по показателям доли рынка (при этом фирмы идут на максимально возможное снижение цен); завоевание лидерства по показателям качества товара (обычно фирма устанавливает высокую цену, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведения НИОКР).

(2) Определение спроса.

В принципе здесь речь идет об определении эластичности спроса на товар по цене, по которой фирма намеревается его продавать. Спрос будет менее эластичным, когда товару нет замены или отсутствуют конкуренты, покупатели не сразу замечают повышение цен, медленно меняют свои привычки и не торопятся искать дешевые товары или покупатели считают, что повышенная цена оправдана повышением качества товара. Если спрос можно считать эластичным, то продавцам стоит задуматься о

снижении издержек, поскольку сниженная цена принесет больший объем общего дохода.

Точная оценка фирмы кривой спроса – дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но без нее обойтись нельзя. Поэтому если у фирмы нет средств на проведение таких исследований или привлечения маркетологов, то такую оценку проводят на основе экспертных оценок специалистов по торговле товарами, которые аналогичны тем, которые собирается производить фирма.

На основе такой информации предприниматель может построить кривую валового дохода реализации, которая показывает, как при данном состоянии рынка выручка будет меняться по мере роста объемов производства.

(3) Оценка издержек.

Определившись со спросом, можно перейти к третьему этапу рыночного ценообразования – оценке издержек. Оценка издержек, а затем поиск путей их снижения – этап, обязательный для любого предпринимателя. Одной из причин, оправдывающих необходимость такого анализа является то, что от вида издержек зависит вид кривой предложения фирмы. Используя график рыночного равновесия предприниматель может смоделировать различные варианты своей коммерческой стратегии: чем ниже цена, по которой предполагается продавать товар, тем более пологой будет кривая предложения, и в этом случае фирма теряет в прибыли с единицы товара, но выигрывает в общей ее массе. И наоборот, когда кривая предложения будет более крутой, абсолютное количество проданных товаров уменьшится, хотя прибыль с каждой единицы будет достаточно велика. Какую из этих стратегий выбрать – дело предпринимателя. Но нельзя забывать, что в бизнес-плане необходимо обосновать причины этого выбора и показать, чем он выгоден для инвесторов и кредиторов.

Еще одной предпосылкой анализа издержек является то, что издержки в

краткосрочном периоде времени делятся на постоянные (не зависящие от количества выпускаемой продукции) и переменные (зависящие от количества произведенных товаров). Сумма переменных и постоянных издержек дает валовые издержки. На начальном этапе фирму ожидает временное снижение прибыльности производства, что требует финансовой подстраховки. И об этом необходимо упомянуть в бизнес-плане, поскольку это прямо влияет на общий размер финансовых потребностей фирмы в том периоде, на который составляется бизнес-план.

На основе кривых валового дохода и кривой валовых издержек фирма может определить для себя график прибыльности.

(4) Анализ цен и товаров конкурентов.

Хотя максимальная цена определяется спросом, а минимальная – издержками, на установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов. Фирме необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель – определить так называемую цену безразличия, по которой покупателю будет безразлично, чей товар купить. Если фирма собирается выпускать товар, аналогичный товару конкурента, то она будет вынуждена назначить цену, близкую к цене конкурента. Если товар ниже по качеству, чем у конкурента, фирма не сможет запросить за него такую же цену.

(5) Выбор метода установления цен.

Зная кривую спроса, сумму издержек и цены конкурентов, фирма готова приступить к выбору цены собственного товара. Самыми известными и популярными методами являются: начисление определенной наценки на себестоимость товара (но применять его можно, если на рынке нет конку-

ренгов и фирма не опасается их появления); «глупое следование за конкурентом» (фирма назначает цену на товар такую же как и цена его конкурентов, не обращая внимание на показатели собственных издержек или спроса; он удобен и приемлем для фирм, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования); метод установления цен на основе ощущаемой ценности товара (основным фактором при этом считают не издержки, а покупательское восприятие товара, и цена в этом случае призвана соответствовать ощутимой ценностной значимости товара); метод установления цены на основе закрытых торгов (фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимосвязи между ценой и издержками или спросом).

(б) Определение окончательной цены

Цель всех предыдущих методик – сузить диапазон цен, в рамках которого будет выбрана окончательная цена товара. Этап установления окончательных размеров цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с покупателями, но готовится к нему надо заранее. На этом этапе предстоит решить две главные задачи:

1. создать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться. Все скидки преследуют одну цель – привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки товара. Самая простая скидка – скидка за платеж наличными, хотя также широко распространены скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии, иногда используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона.

- 2) определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара. Необходимо помнить, что товар имеет свой жизненный цикл, и в зависимости от текущей стадии жизненного цикла необходимо проводить снижение или увеличение цен (на стадии выпуска товара и на этапе

уменьшения спроса необходимо снижать цены, а на стадии зрелости и увеличения спроса на него – поднимать цену).

Определившись с окончательной ценой на товар, предприниматель может теперь подумать об их сбыте.

СХЕМА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТОВАРОВ (УСЛУГ)

Под этим подразумевается организация каналов сбыта, т.е. путей по которому товары движутся от производителя к потребителю. Участники каналов сбыта выполняют определенные функции, основными из которых являются:

- сбор необходимой для организации и планирования сбыта информации;
- создание и распространение информации о товаре, которая способствовала бы его приобретению потребителем, а также стимулированию оптовых покупок;
- налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- предпродажное приспособление товара к требованиям потребителей;
- согласование цен и условий для последующего акта передачи собственности или владения товаром;
- транспортировка и складирование товара; изыскание средств для покрытия издержек по функционированию каналов сбыта;
- принятие на себя ответственности за функционирование канала сбыта.

Эти функции могут быть выполнены различными участниками канала сбыта, что позволяет сэкономить ресурсы. Канал сбыта может быть охарактеризован по числу составляющих его уровней (уровень канала сбыта – любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному потребителю). Например, при одноуровневом канале сбыта посредниками на рынке обычно бывают розничный торговец, агент по сбыту или брокер. Для любого предпринимателя эффективное решение данного вопроса состоит не в том, чтобы отдать предпо-

чение какому-то одному каналу сбыта, а в выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта. Основными средствами стимулирования сбыта являются образцы (предложение товара потребителям на пробу или бесплатно), купоны (дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара), премии (товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара), экспозиции и демонстрации товара в местах продажи, стимулирование сферы торговли (предоставление скидки с определенного количества проданных товаров в определенный отрезок времени, нескольких бесплатных дополнительных товаров посреднику, купившему у фирмы определенное количество товара и т.д.), профессиональные встречи и специализированные выставки (производитель выявляет на выставках новых потенциальных покупателей, поддерживает контакты с клиентурой, знакомится с новыми заказчиками), конкурсы, лотереи и игры (они предоставляют возможность удачливым и усердным потребителям выиграть какие-то призы). Какой вид стимулирования выбрать – задача предпринимателя. Но в бизнес-плане он должен показать, как осуществлялся выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта и насколько каждый из выбранных методов способствует повышению сбыта товаров (услуг).

Надо отметить, что сейчас очень много фирм уделяет большое внимание стимулированию сбыта. Но следует помнить, что оно эффективно на стадии зрелости товара и лишь не намного увеличивает доход предприятия в том случае, когда объем покупок товара стал снижаться.

Что касается рекламы, то к вопросам, которые необходимо решить в этом разделе, относятся разработка стратегии рекламы, определение конкретных рекламоносителей, объем рекламы и т.д. Конечно же, при разработке данных вопросов лучше всего обратиться к специальным рекламным агентствам, которые профессионально занимаются всеми этими вопросами. Но если руководитель предприятия уверен в своих силах и знаниях, то можно и самой фирме разработать рекламную компанию. Единственное, что хотелось бы подчеркнуть, что реклама должна быть направлена на тех людей, на которых рассчитан товар.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Здесь необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания клиентов, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений. В итоге фирма решает: соответствует ли ассортимент и качество послепродажных услуг запросам потребителей? Оптимально ли по отношению к потребителю расположены сервисные пункты и склады запасных частей? Как организован гарантийный ремонт? Какова частота использования отдельных деталей и узлов? Каково среднее время устранения неисправностей в сравнении с конкурентами? Какова средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с ценами конкурентов? Обладают ли необходимой квалификацией и коммуникабельностью работники сервиса фирмы?

6. Производственный план

Данный раздел готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь –

доказать потенциальным партнерам, что фирма будет реально в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Но перед написанием этого раздела предприниматель должен собрать предварительную производственную информацию. Здесь ему надо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке; составить список всех видов сырья и материалов; установить названия фирм-поставщиков, их ориентировочные цены; составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единицы оборудования выяснить, можно ли его арендовать или нужно покупать; определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки; определить ориентировочно расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию и другие муниципальные услуги и т.д.

На основе этой информации предприниматель уже конкретно для своей фирмы при составлении бизнес-плана решает вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме этого необходимо описать, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. По всем операциям необходимо дать схему производственных потоков: показать, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий с указанием поставщиков, в каких цехах и как они будут перерабатываться, чтобы получить продукцию, каким образом и куда эта продукция будет поставляться с предприятия, какое оборудование может понадобится в будущем. Выбор оптимального объема производства, максимизирующего прибыль, в соответствии с теорией выбирается на основе оценки издержек, кривой спроса и тем типом рынка, на котором действует фирма (см. раздел “План маркетинга”).

Для отечественных предпринимателей это сегодня самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких. Надо помнить, что внешние инвесторы обычно рассматривают бизнес-план с точки зрения того, насколько рациональна технологическая схема, обеспечивает ли она всемерное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также легкость изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка.

7. Организационный план

После ответа на вопрос, как будут изготавливаться товары, важно решить проблему набора сотрудников и планирования их работы, если фирма только создается или меняет направление работы, для чего необходимо набрать новый штат. Поэтому следующий раздел бизнес-плана – «Организационный план». Команда управления является ключом к внедрению хороших идей в успешный бизнес. Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки.

В первую очередь, в этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления фирмой. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические данные о всех членах директоров (возраст, образование), анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, производственный процесс). Также в этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях; освещается механизм

поддержки и мотивации ведущих руководителей, т.е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя.

Не менее важным является разработка системы подбора кадров. Фирмой оговариваются принципы отбора сотрудников, принципы найма, создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, выбор метода и периодичность оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

По сути дела этими вопросами занимается менеджмент, и желательно, чтобы этот раздел составлял человек, хорошо разбирающийся в этой дисциплине.

Таким образом, ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство фирмой и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике, какова система расстановки кадров и какова кадровая политика фирмы.

8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

Этот раздел иногда называют «Юридическим планом». Он особенно важен для тех фирм, которым необходимо определить форму ведения своего будущего дела. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т.д. Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Одно дело, если у предпринимателя государственное предприятие и необходимо разъяснить систему подчиненности и границы вмешательства регулирующих органов в хозяйственную деятельность, а другое – акционерное общество и необходимо установить будущее рас-

пределение акционерного капитала. Но главное необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему данная стратегия является наилучшей.

В этом разделе указывают не только дату создания и регистрации фирмы, где и кем она зарегистрирована, форму собственности и наиболее значительных пайщиков, но и определяют какие аспекты деятельности фирмы подлежат государственному регулированию, есть ли лицензии на виды деятельности, являющиеся предметом рассмотрения в бизнес-плане, какие изменения в законодательстве могут оказать влияние на деятельность фирмы и другие документы (патенты, контракты, торговые марки и знаки).

9. Оценка риска и страхование

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают ее существованию. Для любого предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться фирма. Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Поэтому определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибки в подборе руководящих кадров, кроме этого к рискам относятся

пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты. Чем глубже предприниматель проработает эту проблему, тем проще и спокойнее ему будет исполнять бизнес-план.

При написании данного раздела предприниматель должен привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от них; указать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для фирмы не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

10. Финансовый план

Финансовый план составляется на срок реализации проекта и включает в себя:

1. план доходов и расходов;
2. план денежных поступлений и выплат;
3. анализ состояния потока реальных денег (наличности);
4. балансовый план;

ПРОГНОЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Этот прогноз составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов.

Поскольку основным источником доходов большинства фирм являются продажи, составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Для составления про-

гноза используются такие методы, как опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами и т.д. Объемы продаж у новых предпринимателей обычно нарастают постепенно, а себестоимость реализованной продукции может «скакать» и в некоторые месяцы быть несоизмеримо высокой или низкой. Все будет зависеть от ситуации, складывающейся в тот или иной момент на рынке.

План расходов и доходов должен содержать также оценки всех статей косвенных (накладных, общефирменных) расходов по месяцам первого года. Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей (эти данные берутся из организационного плана). В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам. Необходимо также помнить, что в первые месяцы освоения рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские работы. С ростом фирмы возрастают расходы на страхование, на рекламу (если она предусмотрена планом маркетинга), на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов.

Помимо этих планов в разбивке по месяцам первого года, планы должны содержать прогнозные данные на конец второго и третьего года. При прогнозировании эксплуатационных расходов на второй и третий год рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги, аренда и т.д. нетрудно подсчитать исходя из объема продаж на второй и третий год.

ПЛАН ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ

Этот план, как и план доходов и расходов, строится на определенных предположениях, которые представляются реалистическими на момент составления прогноза, но со временем могут и не подтвердиться. В этом

случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предложения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботиться и взять на этот период деньги в долг. Если в другом месяце поступления превысят выплаты, то лишние деньги можно отдать в краткосрочную ссуду или положить на банковский счет до того времени, когда выплаты вновь будут превышать поступления.

ПРОГНОЗ ПОТОКА РЕАЛЬНЫХ ДЕНЕГ (НАЛИЧНОСТИ)

Такой прогноз строится на основании плана денежных поступлений и выплат. Он составляется на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности является важным моментом, особенно для первого года. Доходы могут различаться из месяца в месяц, да и деньги, вырученные от продаж, поступают на банковский счет фирмы не мгновенно, поэтому даже если продукция расходуется хорошо, может возникнуть необходимость в краткосрочных займах для покрытия постоянных затрат, например, для выплаты заработной платы или за коммунальные услуги. Именно прогноз потока наличности и выявляет эти условия.

БАЛАНСОВЫЙ ПЛАН

В этом разделе отражаются активы и пассивы фирмы, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль. К составлению балансового плана на конец первого года приступают, когда составлены план доходов и расходов

и план денежных поступлений их выплат. Балансовый план представляет собой счет активов (денежные средства, оборудование, здания, сооружения, земля и др.) и пассивов (обязательства перед кредиторами), разность которых представляет собой собственный капитал предприятия, к которому относятся средства, вложенные партнерами, и прибыль, остающаяся после вычета налогов. Теперь, после анализа финансового состояния фирмы, можно приступить к составлению последнего раздела бизнес-плана.

11. Предложения, выдвигаемые фирмой

В этом разделе бизнес-плана необходимо определить необходимый объем средств на разработку проектов (указать, если возможно, какие суммы будут направляться на конструирование, маркетинг и общие производственные нужды), виды и размеры гарантий, предоставляемых инвесторам, перспективы увеличения капитала, срок окупаемости проекта, а также изложить план получения средств. Дается формулировка этих целей, подкрепляя их финансовыми предложениями, что может стать первым шагом на переговорах с потенциальными инвесторами. Практически речь здесь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования – задача, не имеющая однозначного решения.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях, а для проектов, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

2. Этапы бизнес – планирования

Первый этап - это возникновение собственно идеи, разработка бизнес-идеи и составление бизнес-плана. Этап характеризуется большой длительностью и малыми, распределенными по времени, затратами на его осуществление. На этом этапе работает инициативная группа людей пытающихся доказать в первую очередь себе, а во-вторую - инвестору, целесообразность внедрения предлагаемой идеи. Довольно часто рассматриваемый этап становится и первым и последним в развитии данной идеи.

Второй этап - это разработка бизнес-проекта и представление его на внедрение. Этап характеризуется относительно малой длительностью и довольно высокими затратами на его прохождение. Рассматриваемый этап осуществляется специалистами высокой квалификации, которые выносят окончательное решение по жизнеспособности и экономической целесообразности предпринимательского начинания. На данном этапе существует реальная угроза потери, изменения или полного отказа от первоначальной идеи.

Третий этап - это внедрение бизнес-проекта и выход на рынок. Характеризуется максимальными затратами при минимальных или отсутствующих доходах. Рассматриваемый этап осуществляется менеджером проекта предприятия внедряющего бизнес-проект, инвестором или инвесторами (в зависимости от масштаба и сложности проекта), который согласно графику вкладывает необходимые средства. На данном этапе существует большой риск не выхода на рынок из-за влияния внешних (конкуренты, государство) и внутренних (неточности расчета и анализа) факторов и риск поглощений нового предприятия более сильным конкурентом.

Четвертый этап - это функционирование и развитие предложенного в бизнес-проекте дела. Характеризуется стабильными затратами и постоянно растущими доходами от функционирования предложенного бизнеса, происходит погашение кредитов, выплата дивидендов и процентов участникам бизнеса. Дальновидные предприниматели начинают искать пути продолжения осуществления данного бизнес-проекта или внедрения нового бизнес-проекта,

переход к которому был заранее заложен в осуществляемом стратегическом плане предприятия.

Пятый этап - это уход с рынка предложенного в бизнес-проекте дела. Характеризуется постепенным уменьшением доходов и увеличением расходов на функционирование бизнеса и ростом риска признания предприятие несостоятельным. Данный этап может стать последним этапом жизненного цикла не только проекта, но и предприятия в целом, в случае если предприниматель не смог на предыдущем этапе подготовить платформу для развития нового бизнес-проекта.

Шестой этап - это начало внедрения нового бизнес-проекта, переход к которому был предусмотрен в настоящем бизнес-проекте. Данный этап является началом первого этапа жизненного цикла нового бизнес-проекта.

Если рассматривать жизненный цикл бизнес-проекта со стороны инвестора, то совокупность второго, третьего и четвертого этапов можно назвать этапом собственно реализации проекта, которая состоит из трех фаз.

Во-первых, прединвестиционной, на которой определяются инвестиционные возможности, выводится агрегированная оценка существующих альтернативных проектов, анализируются общие (макроподход) и частные (микрподход) возможности выбранного проекта, производится предварительное и детальное обоснование целесообразности инвестирования в данный проект.

Во-вторых, инвестиционной, на которой идет подготовка учредительных документов, согласование организационной структуры управления и контроля за реализацией проекта, приобретение технологии, детальное планирование и проектирование реализации проекта, подписание необходимых контрактов и договоров, строительство зданий, сооружений и установка оборудования, обучение персонала, ввод в эксплуатацию мощностей предприятия, проведение предпроизводственного маркетинга для подготовки потребителя к новшеству.

В-третьих, производственной, на которой начинается хозяйственная деятельность предприятия, возврат кредитов и выплата дивидендов.

Заканчивая раздел необходимо отметить, что в чистом виде приведенные в классификации бизнес-проекты практически не встречаются, они всегда представляют собой нечто более или менее модифицированное. Также довольно сложно точно определить на каком этапе жизненного цикла бизнес-проекта находится ваше предпринимательское начинание. Поэтому главным вопросом при разработке и рецензировании бизнес-проекта является вопрос структуры и содержания основных разделов бизнес-проекта.

3. Структура и особенность бизнес – плана для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств

Для разработки бизнес-проекта используются различные отечественные методики и специальные пособия, выбор которых в настоящее время достаточно широко. Имеются типовые иностранные методики, среди которых наибольшую известность на рынке России получили следующие:

1. Методика «ЮНИДО» (UNIDO) и ее электронная версия «COMFAR» - методика, разработанная Организацией объединенных наций по промышленному развитию для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований.

2. Фирмы «Goldman, Sachs & Co» - крупнейший банковский дом на Уолл-Стрит, являющийся лидером инвестиционного бизнеса.

3. Фирма «Ernst & Young» - интернациональная консультационно-аудиторская фирма.

4. World Bank - Всемирный банк реконструкции и развития.

Кроме этого, многие инвесторы создают собственные методики и правила разработки и составления бизнес-проекта. Но при всем их многообразии во всех них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-проекта, которые в основном несущественно отличаются друг от друга.

Поэтому далее будет рассмотрена типовая структура бизнес-проекта, которую при необходимости можно будет дополнить или сократить в зависимости от поставленной перед разработчиком (студентом) задачи.

Бизнес-проект состоит из восьми основных частей, которые в свою очередь могут подразделяться на ряд более мелких разделов. Каждая часть бизнес-проекта должна быть самостоятельна, то есть в ней должна содержаться вся необходимая информация (даже если она будет несколько раз повторяться в каждом разделе бизнес-проекта) для понимания этой части или раздела. Все разделы бизнес-проекта тесно взаимосвязаны, то есть без частичной разработки одного раздела невозможно написать другой раздел, даже в том случае если они идут не в порядке своей очередности.

4. Методы учёта факторов внешней среды в планировании

Существует множество методик анализа факторов внешней среды. Закономерно, что появляются и новые более сложные или качественно иные методики, но, поскольку в рамках данной работы не представляется целесообразным рассмотрение и исследование всей существующей методологии анализа факторов внешней среды, остановимся на основных, наиболее распространённых и широко применяемых различными компаниями методиках.

1 Классическая модель Портера

5 конкурентных сил Майкла Портера - достаточно старая и известная модель определения привлекательности текущей отрасли для компании. С ее помощью можно определить потенциальные опасности и проблемы, с которыми придется столкнуться компании.

Кроме того, модель Портера может помочь найти конкурентное преимущество, позволяющее компании занять более выгодную позицию. Правда, стоит делать ряд поправок - это всего лишь модель, послужившая основой для будущих разработок. Итак, профессор Майкл Портер выделил 5 сил, которые влияют на компанию в отрасли (на ее прибыль):

- новые конкуренты - новые игроки на рынке;
- существующие конкуренты;
- «конкуренты», предлагающие продукты-заменители;
- власть поставщиков;
- власть покупателей;

Рассмотрим подробнее каждую из «5 сил» Портера.

1. Новые игроки на рынке

Появление новых игроков на рынке всегда воспринимается текущими с опаской. На то есть ряд причин, среди которых особенно стоит выделить потенциальную возможность снижения прибыли за счет повышающейся конкуренции. Это связано не только с тем, что конкурент может переманить к себе часть клиентов, но и с тем, что его приход способствует снижению среднерыночных цен в отрасли.

Однако компании, выходящие на новый для себя рынок, всегда сталкиваются с рядом проблем.

1) Экономия на масштабе

Суть заключается в том, что чем больше компания производит продукции, тем дешевле ей обходится производство 1 единицы этой продукции. Новые игроки часто экономят на масштабах производства, в силу финансовых или каких-либо других причин, из-за чего часто не выдерживают ценовой войны с конкурентами. В противном случае им требуются солидные инвестиции в производство.

2) Дифференциация

Понятно, что компании давно присутствующие на рынке, уже закрепились в сознании потребителей. Они уже обладают несколькими торговыми марками, провели ряд рекламных кампаний. В начале своей деятельности компании приходится осуществлять большие вложения в маркетинг, чтобы дифференцироваться от конкурентов.

3) Дополнительные издержки

Когда компания выходит на новый для себя рынок, она сталкивается с новыми издержками, среди которых стоит выделить не только затраты на производство и маркетинг, но и на обучение персонала, на службу технической поддержки, на новое оборудование, дизайн и так далее.

4) Дистрибуция

Настоящая головная боль для компании-новичка. Чтобы расположить к себе дистрибуторов придется предлагать им свою продукцию по ценам ниже, чем у конкурентов. Кроме того, хорошим стимулом для них может стать проведение совместной рекламной компании, когда расходы на нее делятся пополам.

Правда, все вышеперечисленное приводит к снижению прибыли компании-новичка. Но иного пути здесь нет.

5) Патенты, know-how

Понятно, что компании, работающие на рынке длительное время, обладают большим преимуществом в этом плане. Более того, патенты могут стать важным сдерживающим фактором для новичков. Особенно в современном мире, где патентуют все, что только можно.

6) Государственные субсидии

Есть вероятность того, что крупный конкурент будет получать помощь от государства - какие-то субсидии. Правда, с такой же долей вероятности эти субсидии может получать и новый игрок на рынке, если государство поощряет конкуренцию и стремится показать это. Данный фактор целиком и полностью зависит от отрасли.

7) Преданность бренду

Наконец, стоит понимать, что в данной отрасли может быть много приверженцев бренда уже существующей компании. Следует тщательно изучить сильные и слабые стороны бренда и постараться использовать их при разработке конкурирующего решения.

2. Существующие конкуренты

Майкл Портер считает, что в конкурентной гонке ситуация обостряется в тех случаях, когда в отрасли присутствует много конкурентов или же эти конкуренты просто равны по силам. Кроме того, конкуренция обостряется в следующей обстановке:

- при низких темпах роста в отрасли;
- при высоком уровне постоянных издержек;
- при росте производственных мощностей;
- высокие выходные барьеры;
- когда одна компания преследует какие-то серьезные стратегические задачи, пытаясь завоевать большую часть рынка;

Конкуренция ослабевает:

- когда компании стараются просто получать прибыль в отрасли, не пытаясь отнять солидную долю рынка друг у друга;
- когда издержки переключения с товара одной компании на аналогичный от другой слишком велики для потребителей;

Если говорить о самой модели конкурентной борьбы, то компании пытаются занять лучшую позицию на рынке за счет ценовых войн, рекламных кампаний, новой продукции, улучшению обслуживания потребителей, повышению гарантии на продукт и многому другому.

3. «Конкуренты», предлагающие продукты-заменители

По сути дела, продукты из разных отраслей могут конкурировать между собой. Косвенно. Например, если они способны выполнять одну и ту же функцию. Мотоцикл и автомобиль - это конкуренты в какой-то мере, так как и тот и другой являются средством передвижения. Причем, с достаточно похожими скоростными характеристиками.

В этой ситуации следует обратить внимание на следующее:

- насколько легко для покупателя переключиться на товар-заменитель;
- что он теряет? Каково качество и эффективность заменителя?
- готовность покупателя сменить компанию-поставщика;

4. Власть покупателей

Майкл Портер был первым, кто впервые заявил, что покупателей можно рассматривать, как конкурентов отрасли. Ведь, именно они требуют постоянного снижения цен, повышения качества продуктов и услуг, повышение качества обслуживания, - удовлетворение всех этих аспектов происходит за счет того, что компании в отрасли снижают свою прибыль.

Сила влияния покупателей по Портеру зависит от следующих факторов:

- качество услуг;
- затраты на переключение;
- стандартизированность продуктов;
- прибыль, приносимая покупателем;
- особенно сильно влияние определенной группы потребителей, осуществляющих львиную долю покупок у компании;

5. Сила влияния поставщиков

Влияние поставщиков на отрасль очень велико. Достаточно посмотреть на компанию Wal-Mart, которая указывает даже огромной Procter&Gamble, как себя вести при работе с ней. При работе с поставщиком следует обратить внимание на такие факторы:

- обладает ли он известным брендом?
- каков спектр товаров, которыми он торгует?
- велико ли его влияние на установку средних цен по стране (региону)?
- каково финансовое положение поставщика? Очень важно, чтобы понять, будет ли он поднимать или опускать цены.
- доминирование на рынке поставщика;

Конечно, стоит понимать, что данный анализ лишь основа, которая легла в качестве фундамента для своей версии анализа сильных и слабых сторон у каждой конкретной компании.

2 PEST-анализ(STEP-анализ)

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) -- это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), эконо-

мических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики -- это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Анализ выполняется по схеме «фактор -- предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым -- сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (Legal и Environmental) версией PEST-анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор) или STEEPLE-анализ: социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда(природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

3 Опрос

Общими объектами качественного прогнозирования состояния внешней среды в первую очередь для предприятия являются тенденции общественного и политико-экономического развития, отражаемые в основном в законодательстве. Например, закон о налогах, закон об акционерных обще-

ствах, закон об участии в управлении коммерческими и некоммерческими предприятиями, закон о местном самоуправлении, тенденции государственной политики в области транспорта, энергообеспечения, защиты окружающей среды, труда и занятости и т.п.

Все это тесно связано с деятельностью предприятий, влияет на их развитие. Однако, мировой опыт показывает, что политическая ситуация всегда представляет для предприятий трудно прогнозируемую область и является зоной финансовых и социальных рисков. К специальным объектам прогнозирования состояния внешней среды относятся технологическое развитие, характер и сроки развития рыночной активности конкурентов и поставщиков, качественные изменения спроса на рынке. Легко наблюдать последние 1,5 - 2 года на рынке сотовой связи Москвы, как компании пытаются привлечь новых клиентов, предлагают новейшие технологии и гибкие планы пользования сотовой связью, снижают тарифы и улучшают сервисное обслуживание. Прогнозирование состояния внешней среды для предприятий сотовой связи говорит о том, что в ближайшее 2 года услуги сотовой телефонии не только упадут в цене, но и будут параллельно представляться за минимальную плату такие еще требует достаточных вложений. Исходя из этого, можно предположить, что навряд ли появятся новые компании представляющие услуги сотовой связи, произойдет экспансия московских компаний в регионы и освоение новых рынков сбыта.

Методы качественного прогнозирования состояния внешней среды основаны на различных видах опроса. Первая группа методов опроса - одноступенчатые методы - базируется на прямых опросах. При данном методе требуется точный подход к анализу выборок и вероятностей. Данный метод помогает спрогнозировать вид и сроки изменения рыночной активности, как конкурентов, так и потребителей. Все чаще можно столкнуться в Москве с опросом потребителей по телефону, молодыми людьми, стоящими на улицах города и предлагающих продукцию в обмен на интервью о товарах подобных предлагаемому. Это наиболее простые и яркие способы иллюстрации одно-

ступенчатого метода опроса. Проведениями и финансированием подобных акций занимаются почти всегда сами предприятия.

Вторая группа методов опроса - многоступенчатые методы - основаны на обращении к определенному кругу экспертов (Метод Дельфи):

- разработка опросника и передача его экспертам- свод отдельных анонимных ответов в один групповой ответ;
- информирование участников о содержании группового ответа и проведение нового, уточненного опроса;
- подведение итогов опроса.

Таким образом, информация поступающая имеет "обратную связь", что приводит к получению более точных данных. Техническое развитие внешней среды может быть спрогнозировано на уровне отрасли. При чем, методы прогнозирования могут применяться как в комбинации, так и поотдельности, как макро, так и мини методами.

4 Бенчмаркинг

Данный метод представляет собой процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом анализа являются продукты и их компоненты, функции и процессы на предприятии, связанные с производством, разработкой и сбытом продукции. При этом анализе происходит сравнение "лучших из лучших" в данной области, сегменте рынка, сфере бизнеса. Обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и итогового результата деятельности предприятия - цель такого анализа. Совокупность функций чаще всего представляется как цепочка процессов создания стоимости, которая в начале и конце увязывается с деятельностью партнеров по рынку, это- анализ полей бизнеса. Он представляет собой анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для каждого из его направлений. При данном анализе учитывается не только поток денежной массы, но и

показатели возврата инвестиций на капитал, ликвидности, финансовой устойчивости.

5 SWOT-анализ

Одним из наиболее современных и признанных методов являются СВOT-анализ (от SWOT -- по начальным буквам английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats). СВOT-анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия. Здесь оценивается потенциал предприятия. Другими словами, СВOT-анализ позволяет провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта.

5. Оценка и анализ факторов внутренней и внешней среды для разработки и корректировки глобальных и локальных стратегий

Среда — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании извне (со стороны). Теория менеджмента рассматривает фирмы как

системы двух основных типов: закрытая и открытая.

Закрытая система условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды (для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране). Всякая зависимая от внешней среды организация является **открытой системой**.

Взаимосвязь факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного воздействует на другие факторы (изменение законодательной системы может оказать влияние на уровень конкуренции, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы и т.д.).

Степень одновременного воздействия тех или иных факторов внешней среды на компанию называется *сложностью внешней среды*. Внешняя среда постоянно меняется. Скорость изменения внешней среды называется *подвижностью среды*. Зависимость фирмы от количества информации, которой она располагает, характеризует *неопределенность внешней среды*. В России влияние факторов внешней среды на деятельность предприятий связано с переходным характером развития рыночных отношений в стране; сфера производства все больше уступает место сфере обращения.

Факторы внешней среды подразделяются на силы **прямого и косвенного воздействия** на организацию извне. Среда **прямого воздействия** включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации, и испытывает на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам относятся: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты.



Рис 1. Факторы внешней среды прямого воздействия

1.Поставщики – организации или частные лица, которые обеспечивают производителя материальными ресурсами (сырьем, комплектующими изделиями, оборудованием, инструментами, материалами и др.), трудовыми и финансовыми.

2.Профессиональные союзы (профсоюзы) - добровольные организации, объединяющие трудящихся в производственных и внепроизводственных сферах для защиты социально-экономических прав и интересов своих членов.

3.Государственные органы - органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона.

Прямой метод предполагает вмешательство государства в функционирование рыночного механизма, в частности, в процессы ценообразования, политику доходов, а именно: замораживание или допуск в определенных размерах роста цен и зарплаты, ограничение изменений показателей в кредитно-денежной системе, использование квот и др.

Косвенный метод предполагает мероприятия финансовой и кредитно-денежной политики: субсидии, налоги, стимулирование экспорта, валютные меры и др. Государство обычно стремится манипулировать этими мето-

дами в зависимости от складывающейся обстановки: соотношения регулирующих и конкурентных сил на конкретных рынках, состояния хозяйственной конъюнктуры. Государственное регулирование на современном этапе может ввести определенные коррективы в ситуацию на рынке, однако, как и межфирменное регулирование, оно может лишь частично повлиять на остроту конкуренции.

4. Законы - это нормативные документы, регулирующие деятельность организации в определенной сфере. Каждая организация имеет определенный трудовой статус, являясь единоличным владением компании, осуществляющим свою деятельность в соответствии с принятым законодательством, которое часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

5. Конкуренты – фирмы, производящие такой же или аналогичный товар и предлагающие его на том же рынке.

6. Потребители – организации или частные лица, потребляющие те или иные товары или услуги.

Под средой **косвенного воздействия** понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. К таким факторам относятся: состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные изменения, политические изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других странах.

2. Внутренняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании изнутри. Изменения во внутренней среде организации происходят под влиянием внешних факторов.

К факторам внутренней среды относят: организационную структуру и культуру, цели и задачи предприятия, технологию производства, персонал (кадры), финансы и маркетинг.

Кадры: управленческий персонал; мораль и квалификация сотрудников; кадровая политика; использование стимулов для мотивирования выполнения работы; возможность контролировать перепады в найме рабочей силы; текучесть кадров и прогулы и т. д.

Организация общего управления: организационная структура; престиж и имидж фирмы; организационный климат, культура; и т.д.



Рис. 2. Факторы внутренней среды

Технология производства: отношения с поставщиками; оборот запасов и система их контроля; местонахождение производственных помещений, и использование мощностей; сравнительная по отношению к конкурентам и отрасли величина издержек и качества технологии; исследования и разработки, инновации; патенты, торговые марки и т.д.

Организационная культура: как сотрудники трудятся на своих рабочих местах; как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников; существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.д.

Маркетинг: исследования рынка на основе сбора информации о его доле, покупателях, объемах продаж, номенклатуре товаров (услуг) и потен-

циале расширения; жизненный цикл основных продуктов и развитие новых продуктов, услуг и рынков; каналы распределения; ценовая политика и гибкость в установлении цен послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; отношение к марке; реклама и т. д.

Финансы: возможность получения краткосрочных и долгосрочного капиталов; отношение к налогам, к хозяевам, инвесторам, акционерам; возможность использования альтернативных финансовых стратегий; эффективный контроль за издержками: возможность снижения издержек; эффективная и действенная система учета издержек, бюджета и планирования прибыли.

6. Изучение жизненного цикла бизнеса, продукции, бренда.

Планирование жизненного цикла. Планирование создания организации

Каждый проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит ряд последовательных ступеней своего развития. Полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл принято разделять на фазы, фазы - на стадии, стадии - на этапы. Проект проходит четыре фазы развития: концепция, разработка, реализация, завершение. Каждый проект имеет окружение. В качестве ближнего окружения большинства проектов выступает «родительская организация», где данный проект является составной частью «жизненного цикла деловой активности организации». Проект может быть тесно связан с выпуском новой продукции или услуг и осуществлением необходимых для этих целей изменений. Таким образом, проект связан еще и с «жизненным циклом продукта».

Рассмотрим более подробно содержание отдельных фаз проекта.

Начальная фаза проекта (разработка концепции) требует выполнения следующих работ: сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование); выявление потребности в изменениях (проекте); определение результата (цели, задачи, результаты; основные требования, ограничительные условия, критерии; уровень риска; окружение проекта,

потенциальные участники; требуемое время, ресурсы, средства и др.); определение и сравнительная оценка альтернатив; представление предложений, их апробация и экспертиза; утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

Фаза разработки проекта требует выполнения следующих работ: назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды; установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, других ключевых участников; развитие концепции и разработка основного содержания проекта (конечные результаты и продукты; стандарты качества; структура проекта; основные работы; требуемые ресурсы); структурное планирование (декомпозиция проекта; календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения; смета и бюджет проекта; потребность в ресурсах; процедуры УП и техника контроля; определение и распределение рисков.

Фаза реализации проекта требует выполнения следующих работ: организация и проведение торгов, заключение контрактов; полный ввод в действие разработанной системы УП; организация выполнения работ; ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта; ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды проекта; детальное проектирование и технические спецификации; оперативное планирование работ; установление системы информационного контроля за ходом работ; организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в т.ч. запасами, покупками, поставками; выполнение работ, предусмотренных проектом (в т.ч. производство строительно-монтажных и пусконаладочных работ); руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта (ход работ, их темпы, качество работ и проекта; продолжительность и сроки; стоимость и другие показатели); решение возникающих проблем и задач.

Фаза завершения проекта требует выполнения следующих работ:

планирование процесса завершения проекта; эксплуатационные испытания окончательного продукта проекта; подготовка кадров для эксплуатации создаваемого проекта; подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию; оценка результатов проекта и подведение итогов; подготовка итоговых документов; закрытие работ проекта; разрешение конфликтных ситуаций; реализация оставшихся ресурсов; накопление фактических и опытных данных для последующих проектов; расформирование команды проекта.

Большое значение имеют следующие дополнительные элементы проекта: начальные условия, ограничения и требования к проекту (характеризуют предысторию и существующее состояние системы; существующее состояние окружения системы; требования к результатам проекта и способам их достижения; ограничения на цели и результаты проекта, определяющие количественные характеристики и допущенные границы); область допустимых решений проекта; документация проекта; виды обеспечения проекта (функциональное, информационное, математическое, программное, техническое, организационное, правовое, методическое, прочие виды обеспечения); методы и техника управления проектами.

Модели жизненного цикла

Моделирование жизненного цикла проекта по *принципу «водопада»*

При моделировании по принципу «водопада» работа над проектом движется линейно через ряд фаз, таких как:

анализ требований (исследование среды);

проектирование;

разработка и реализация под проектов;

проверка под проектов;

проверка проекта в целом.

Недостатками такого подхода являются накопление возможных на ранних этапах ошибок к моменту окончания проекта и, как следствие, возрастание риска провала проекта, увеличение стоимости проекта.

Моделирование жизненного цикла проекта *по итеративной модели*

Итеративный подход (англ. iteration -- повторение) -- выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Проект при этом подходе в каждой фазе развития проходит повторяющийся цикл:

Планирование -- Реализация -- Проверка -- Оценка.

Преимущества итеративного подхода:

- снижение воздействия серьезных рисков на ранних стадиях проекта, что ведет к минимизации затрат на их устранение;
 - организация эффективной обратной связи проектной команды с потребителем (а также заказчиками, стейкхолдерами) и создание продукта, реально отвечающего его потребностям;
 - акцент усилий на наиболее важные и критичные направления проекта;
 - непрерывное итеративное тестирование, позволяющее оценить успешность всего проекта в целом;
 - раннее обнаружение конфликтов между требованиями, моделями и реализацией проекта;
 - более равномерная загрузка участников проекта;
 - эффективное использование накопленного опыта;
- реальная оценка текущего состояния проекта и, как следствие, большая уверенность заказчиков и непосредственных участников в его успешном завершении.

Моделирование жизненного цикла проекта *по спиральной модели т.н. модель Боэма (Барри Боэм)*. Рассматривается зависимость эффективности проекта от его стоимости с течением времени. На каждой витке спирали вы-

полняется создание очередной версии продукта, уточняются требования проекта, определяется его качество и планируются работы следующего витка.

Моделирование жизненного цикла проекта *инкрементным методом*

Инкрементное построение: разбиение большого объема проектно-конструкторских работ на последовательность более малых составляющих частей.

В экономической теории и практике наиболее распространен вид моделирования, называемый семиотическим. При этом главная цель семиозиса - функционирование системы выразительных средств, есть учет ненаблюдаемых свойств объекта, что практически совпадает с функцией моделирования. Семиотичные модели отличает изучение смысловой структуры объекта, его содержательной насыщенности и логики. Наибольшее значение в бизнес-системах имеют семиотичные знаковые модели. Используя широкую совокупность знаковых преобразований: схемы, графики, чертежи, формулы, таблицы, наборы символов, а также законы и закономерности, которыми можно оперировать с выбранными знаковыми элементами, они позволяют исследовать многочисленные процессы и явления, свойственные рыночной среде и развитию бизнес-системы.

Имитационная модель жизненного цикла проекта

На основе имитационной модели можно построить самые точные и действенные методы анализа и прогнозирования показателей эффективности бизнес-процессов.

Для дальнейшего рассмотрения методики имитационного моделирования выделим четыре главные категории бизнес-процессов: процессы, связанные с работой над проектом, производственные процессы, распределительные процессы и процессы обслуживания клиентов.

Такая классификация, разумеется, не означает, что все бизнес-процессы четко попадают в одну из этих категорий. Например, обслуживание

клиентов может включать в себя реализацию как функций приема заказов, так и функций их выполнения. В этом случае прием заказов является процессом обслуживания клиентов, а выполнение заказов - производственным процессом.

Процессы, связанные с работой над проектом. Подобные процессы, как правило, выполняются одним человеком или группой людей. Типичными примерами служат разработка нового продукта и административные процессы. Обычно анализ подобных процессов проводится с использованием инструментария управления проектом. Тем не менее, оценки времени полного цикла процесса и требований к ресурсам, получаемые в результате анализа, основанного на методике имитационного моделирования, являются более точными, так как временные параметры выполнения проекта крайне неустойчивы, а совместное использование ресурсов приводит к появлению множества взаимосвязей.

При создании корректной имитационной модели проекта в первую очередь рассматривается моделирование следующих элементов: приоритеты, выполнение срочных работ, разбиение на смены, простой, сверхурочные работы и кривые обучения.

Одним из самых важных моментов, на который следует обратить внимание при имитационном моделировании работ над проектом, является процедура повторения измерений. Поскольку временные параметры крайне неустойчивы, один прогон модели даст только один вариант развития бизнес-процессов. На основе множества повторов измерений можно получить несколько вариантов сценария, что позволит получить более точные оценки и выделить наиболее уместные интервалы для фиксации показателей эффективности.

Производственные процессы. Результатом производственных процессов является достаточно большое количество различных “продуктов”, разбитых на группы или же получаемых в непрерывном потоковом режиме. Ти-

пичными примерами служат выполнение заказов, работа отдела счетов к оплате или обработка заявок.

Такие операции, как разбиение на группы, объединение групп, сборка, разборка, монтаж, контроль качества и устранение брака, представляют собой типичные функции, реализуемые производственными процессами. Для того чтобы точно смоделировать эти функции, модель должна отслеживать информацию об отдельных объектах потока и их атрибутах. Кроме того, в ходе создания модели важно учитывать правила построения очередей, а также моделирование простоя.

Цель моделирования производственных процессов, как правило, состоит в получении устойчивой схемы, поскольку последовательность выпускаемой продукции повторяется. Важной процедурной концепцией анализа эффективности является определение периода неустойчивой работы и устранение искажения, вносимого статистическими данными, собранными за такой период.

Распределительные процессы. Распределительные процессы включают в себя транспортировку и доставку, в ходе которых происходит перемещение продукции или людей между различными точками в сети распределения. Фундаментальным отличием транспортировки от доставки является то, что потоковые объекты при транспортировке - это люди, а не товары.

Типичные процессы транспортировки можно найти в системах общественного транспорта. На типичных процессах доставки основаны сбыт произведенной продукции, доставка почты и товаров покупателю.

При моделировании распределительных процессов, для отслеживания таких характеристик, как место назначения, размер или затраты, важно описать свойства потоковых объектов. При моделировании перемещения иногда будет более правильным представлять ресурсы транспортировки как потоковые объекты.

Процессы обслуживания клиентов. Процессы обслуживания клиентов представляют собой одну из важнейших областей применения имитационно-

го моделирования, поскольку в типичном процессе обслуживания суммарное время ожидания может достигать 95 % общего времени обработки.

Процессами обслуживания клиентов могут являться: оказание услуг по телефону (справочные центры), работа «фабрик» услуг (рестораны, центры копирования), «магазинов» услуг (госпитали, ремонтные мастерские) и универмагов.

Имитационное моделирование процессов обслуживания клиентов считается исключительно сложной задачей, так как в данном случае как потоковые объекты, так и ресурсы - это люди. Люди обладают гораздо более сложным и непредсказуемым поведением по сравнению с продуктами, документами, оборудованием или транспортными средствами. Например, клиенты, стоящие в очереди, могут вступать в пререкания, схитрить тем или иным способом или вообще уйти. Чтобы смоделировать подобные ситуации требуется значительная гибкость программирования.

Как правило, время обслуживания непостоянно, а моменты появления клиентов случайны. Поэтому для корректного представления необходимо использовать вероятностные распределения.

Поскольку поступление в систему носит циклический и случайный характер, системы обслуживания редко находятся в устойчивом положении. Поэтому было бы правильным представлять осуществление операций в такой системе в рамках временных окон (периодов) и соответствующим образом описывать элементы модели.

Виды инструментария для имитационного моделирования. За последние несколько лет был разработан целый ряд новых программных инструментов, непосредственно предназначенных для моделирования бизнес-процессов. В большинстве этих продуктов бизнес-процессы описываются с использованием графических символов или объектов. Отдельные функции процесса изображаются в виде последовательности прямоугольников и стрелок. Специальные характеристики каждого процесса или функции могут быть затем отображены как атрибуты процесса.

Многие из таких программных инструментов позволяют также проводить некоторый анализ, глубина которого зависит от степени сложности методологии, лежащей в основе программы. Программные инструменты имитационного моделирования бизнес-процессов можно разбить на три категории:

Инструментарий имитационного моделирования, основанного на потоковых диаграммах. Подобный - самый простой - инструмент построения потоковых диаграмм помогает описывать выполняемые функции и определять их последовательность. Модели, основанные на потоковых диаграммах, не зависят от методологии и наиболее просты в изучении. К сожалению, следствием легкости использования является ограниченность возможностей моделирования и анализа. Примерами инструментария имитационного моделирования подобного рода служат Process Charter и Optima.

Инструментарий динамического моделирования. На следующем уровне располагаются программные продукты аналогового моделирования, которые позволяют отображать динамику системы. Модели, созданные подобными продуктами, состоят из таких специфических для выбранной методологии логических структур, как уровни, стеки, потоки, преобразователи и соединители. Примеры: *ithink* и *PowerSim*.

Инструментарий дискретно-событийного имитационного моделирования. Наиболее развитым и мощным инструментарием имитационного моделирования бизнес-процессов являются программные продукты дискретно-событийного моделирования. Эти инструменты поддерживают моделирование потока объектов (продуктов) и предоставляют возможности анимации, что позволяет пользователю производить наблюдение за движением в системе потоковых объектов. Некоторые из подобных технологий обеспечивают даже возможности объектно-ориентированного моделирования, упрощающего разработку больших моделей бизнес-процессов. Примеры: *ServiceModel* и *SIMPROCESS*.

7. Планирование реформирования организаций.

Планирование финансового оздоровления организаций.

Планирование ликвидации организаций

Реорганизация может проводиться в разных стратегиях, затрагивая четыре возможных направления деятельности предприятия (стратегии про-ранжированы по степени сложности и затратности как во временном, так и в финансовом выражении):

- 1) изменение масштаба оперативной деятельности;
- 2) изменение направлений деятельности (структурных изменений)
- 3) реорганизация всего предприятия (организационной структуры)
- 4) глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведении реорганизаций.

1. Принудительный метод. Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и открытого проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в:

- * отсутствию до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений);
- * неспособности предвидеть источники и силу сопротивления (возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. Изменение изначально обречено на провал);
- * неспособности устранить первопричину сопротивления;
- * преждевременных структурных переменах (замедляются темпы изменения);

* игнорировании указаний по внедрению изменений (саботируются изменения);

* непонимании необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений).

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

2. Метод адаптивных изменений. В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления.

Метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.

3. Управление кризисной ситуацией. Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства -- не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Для предотвращения паники в ситуации, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- * постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- * не "заикливаться" на неизбежности кризиса, готовить себя к роли "спасателя", когда кризис наступит;
- * до настоящего кризиса создать искусственный, придумав "внешнего врага", угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические послед-

ствия, ведь созданный искусственно кризис может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

4. Управление сопротивлением (метод "аккордеона"). Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности -- к адаптивному методу осуществления изменений.

Свойство адаптивности процесса изменений приобретаетсся благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы, завершающиеся реализацией определенной программы внедрения.

При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируется с помощью разработанной "стартовой площадки" -- первого подразделения, включившегося в изменения. Затем последовательно применяются все новые и новые виды мотивации, включающие и подкрепляющие реально продемонстрированные сотрудниками изменения. Далее в ходе планирования разрабатывается сам процесс внедрения с учетом возможных вариантов развития ситуации.

Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода: значительная сложность, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость уметь планировать действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

Неуместное и несвоевременное использование методов реорганизации может стать причиной срыва стратегически важных организационных новов-

ведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. При этом следует учитывать два основных параметра:

- 1) временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);
- 2) профессиональная, психологическая, техническая готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Для оценки временного горизонта необходимы квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику характеристик организационной культуры, социально-психологического статуса персонала, его технической оснащенности.

Этапы реорганизации

1. Создание образа "желаемого будущего" -- того, к чему должна стремиться организация. Формирование этого образа важно совместить с организацией так называемой "стартовой площадки". В ее рамках целесообразно приступить к формированию комплексной аналитической группы как одной из первых управленческих команд, способной давать квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее, имеющей возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов.

Аналитическая группа должна:

- * провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;
- * разработать схему преодоления вероятного сопротивления;
- * выбрать подходящий метод;
- * выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации;

* создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства;

* организовать помощь внешних консультантов.

2. Планирование процесса реорганизации. Необходимо показать пути перехода от существующей ситуации к "желаемому будущему". В рамках этого этапа должны произойти:

1) перераспределение приоритетов в деятельности организации (выделение основных процессов и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);

2) направление деятельности администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);

3) формирование программы проведения реорганизации.

3. Начало изменений. Начало организационных изменений целесообразно закрепить, например, созданием экспериментального участка. Наиболее важно создание конкурентной среды для персонала предприятия. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции, разработчика, лидера, организатора и т.д. Существенное внимание руководство должно уделить тому, чтобы оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами. Для этого необходимо:

* четко разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизацию;

* финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части работы организации;

* разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

4. Поддержка реорганизации. Необходимость включения в реорганизацию все большего числа разного персонала. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого следует:

- * наладить обучение персонала;
- * привлечь экспертов к принятию решений;
- * постоянно информировать всех заинтересованных лиц;
- * контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;
- * обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

5. Мобилизация. Переход от активного внедрения к естественному проведению реорганизации. Происходит мобилизация всего персонала на работу по новому. Если и остаются "оппозиционеры", то это, как правило, работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы предприятия может такая кадровая программа, как конкурс на замещение должностей. Всем кандидатам конкурса важно дать возможность представить альтернативные проекты, уже детерминированные программой реорганизации.

6. Обновление. Организация достигает поставленных целей и живет в соответствии со сформулированным видением.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.

8. Изучение методов планирования продаж и ассортимента продукции.

Планирование новой продукции и конкурентоспособности

Методы планирования продаж могут быть разными. Попробуем выделить несколько групп методов:

- **Исследовательские.** Основываются на экспертной оценке продавцов и руководителей отдела продаж.
- **Математические.** Основываются на теориях математической статистики. Планы должны быть скорректированы с поправками на условия рынка. К математическим относят методику скользящей средней и т.д.
- **Операционные.** Исходят из конкретных действий и расчетов результатов. К примеру, вы продаете товар на ограниченном рынке на протяжении 3 месяцев. С учетом результата Вы составляете план продаж на основном рынке. Среди достоинств метода - понимание тенденции продаж продукта, пока он не ушел на массовый рынок.

Учтите, - ни один метод не может гарантировать 100% результат, поэтому необходимо использовать одновременно нескольких методов. Это позволит добиться увеличения продаж.

При составлении плана будьте последовательны, учитывайте нюансы, касающиеся компании и рынка в целом. Перечислите факторы, оказывающие влияние на бюджет. Также нужно учесть ошибки и достижения прошлого периода. Желательно провести расчет показателей по каждому бренду и точкам продаж.

Показатели, которые используются при расчетах:

Анализ динамики продаж: объем продаж продукции/услуг как в натуральном, так и в стоимостном выражении в динамике (в разрезе периодов времени – год, месяц, неделя, день), темп роста, темп прироста, сравнение с прошлым периодом, доход и прибыль, прочее.

Анализ структуры продаж: объем, доля продаж продукции/услуг как в натуральном, так и в стоимостном выражении в разрезе отдельных групп и категорий продукции/услуг, в разрезе клиентов, по отдельным торговым точкам, прочее.

Направление и акцентирование последующих шагов в анализе продаж сводится к детализации внутренних и внешних причин, которые вызвали негативные или позитивные тенденции в продажах, выявленные на основе данных, полученных в ходе первоначального этапа. После этого разрабатываются мероприятия по их устранению (если негативные тенденции) или по усилению эффективности (если положительные тенденции).

Для того чтобы не тратить время, силы на расчет всевозможных показателей, необходимо определить ключевые параметры, взаимосвязь и взаимодействие которых помогут выявить причины, по которым только намечаются определенные тенденции. В случае необходимости вовремя отреагировать, а не постфактум «шашкой махать».

Одной из целей анализа продаж является соответствие результатов компании желаемым целям.

Планирование является своего рода «указателем» на направление движения для достижения поставленных целей.

Планирование продаж основывается на ответах по следующим вопросам:

- Что и сколько продавать?
- Какие конкурентные преимущества?
- Где и кому продавать? (территория, город, район, потребительская среда)
- С помощью чего или кого достигнуть минимального или максимального представления в установленных каналах сбыта.

На сегодняшний день отношение к планированию является неоднозначным. Многие руководители не приемлют планирования, ссылаясь на то, что при быстроизменяющихся условиях или ситуации планирование неэффективно. Но такая ситуация говорит лишь о том, что запланировав все, что нужно сделать, чтобы достигнуть наших целей с учетом ожидаемых результатов, руководители только постфактум анализируют результат, не предпринимая никаких корректирующих и предупреждающих мер в течение выполнения плана.

Если не составлять планы по продажам, то можно:

- не достигнуть цели;
- попусту исчерпать ресурсы;
- попасть в состояние неопределенности;
- испытать разочарование и дискомфорт.

Планирование продаж - создание плана действий по приоритетности и необходимых ресурсов (трудовых, материальных, информационных, технических и т.д.).

На первом этапе нужно ответить на вопросы: сколько мы хотим заработать и сколько мы можем заработать? При этом надо определить:

- сколько можно заработать привлекая новых клиентов
- сколько можно заработать на постоянных клиентах

План нужно составлять в двух показателях – в натуральном и стоимостном выражениях. Плана только в стоимостном выражении недостаточно, так как непонятно, сколько клиентов обеспечат этот объем продаж.

Следующим шагом является составление бюджета коммерческих затрат.

Разработанный план продаж в натуральном и стоимостном выражениях переводится в план контактов сотрудников отдела продаж с клиентами – новыми и уже существующими, а также план мероприятий, стимулирующий сбыт в розничных ТТ.

При планировании используют прогнозирование, например:

- 1.Метод прогноза рынка
- 2.Метод экстраполяции
- 3.Нормативный метод

Метод прогноза рынка заключается в том, что сначала определяется общий объем продаж на потенциальных, сегментированных по продуктовому, клиентскому либо смешанному признаку. Затем определяется доля от этого объема. Следует отметить, что такой прогноз можно делать самим при наличии в компании аналитиков или подразделения маркетинга. А можно использовать прогнозы развития рынка, подготовленные внешними экспер-

тами. Однако необходимо спрогнозировать не только общий объем, но и его рост по направлениям и по целевым клиентским сегментам.

Метод экстраполяции основан на среднегодовых темпах прироста продаж компании в предыдущие годы. При этом можно темпы роста продаж сравнить с темпами роста всего рынка.

Нормативный метод планирования продаж применяется в тех компаниях, которые измеряют КРІ (ключевые показатели деятельности) в сфере продаж.

Таким образом, имея четкие цели, компания сможет эффективно достигать их с помощью планирования, прогнозирования и анализа продаж.

Планирование ассортимента

Искусство планирования ассортимента продукции состоит в умении воплощать уже имеющиеся и/или потенциальные технические и материальные возможности в продуктах, которые, принося производителю прибыль, обладают потребительской ценностью, удовлетворяющей покупателя. Иными словами, производитель не просто занят созданием и производством товаров, но также формированием клиентуры и удовлетворением ее специфических потребностей.

Планирование ассортимента начинается либо с момента выявления потребности, либо с момента, когда в результате изучения рынка или на основе другой информации сформировалось основное представление о продукте. Независимо от источника происхождения замысла нового продукта необходимо раньше или позже провести исследование рынка, чтобы выяснить, отвечает ли задуманный продукт осознанной или еще не осознанной потребности.

Планирование ассортимента продукции заключается в планировании всех видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущего

производства и сбыта, разработки спецификаций и характеристик этой продукции в соответствии с требованиями потребителей.

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с зарождения замысла о создании нового изделия и кончая снятием его с производства. Иначе говоря, предприятие не может сколь угодно долго поставлять на рынок одну и ту же продукцию.

Постоянное новаторство в выпуске продукции - обязательное условие выживания предприятия в условиях рынка.

Любое предприятие-изготовитель, решившееся на инновацию, может выбрать один из следующих вариантов по поиску замысла новой продукции:

- купить информацию о новых видах продукции у внешних источников;
- изобрести самостоятельно новый вид продукции, используя информацию и аналитические материалы службы маркетинга;
- усовершенствовать конструкцию или внешнее оформление ранее выпускаемой продукции;
- привлечь другого партнёра к разработке новой продукции.

Необходимость действий в одном из этих направлений связана с тем, что каждый вид продукции имеет свой жизненный цикл. Однако время от времени появляются неординарные виды продукции, которые имеют исключительно высокую продолжительность жизненного цикла. В этом случае необходимо тщательно продумать систему её разработки. Стадиями такого анализа могут быть, например:

- принятие долгосрочных решений о стратегии технологических инноваций или действиях в случае непредвиденных событий;
- проведение фундаментальных исследований, открывающих возможность прорыва в сфере технологии;

-проведение прикладных исследований, обеспечивающих практическое использование прикладных исследований применительно к потребностям выявленных групп потребителей;

-конструирование и разработка новых видов продукции, как на основе прикладных исследований, так и непосредственно на основе изучения рынка.

Основные виды стратегий по разработке новой продукции фактически сводятся к проведению работ в следующих направлениях:

-разработка принципиально новой продукции, отличающейся от продукции конкурентов существенной новизной, защищенной патентами;

-разработка продукции с улучшенными характеристиками относительно ранее выпускаемой;

-разработка новых видов использования ранее выпускаемой продукции за счет ее модернизации или дополнительных приспособлений;

-сокращение ассортимента выпускаемой продукции или снятия с производства продукции, не пользующейся спросом.

Приступая к планированию ассортимента и разработке новой продукции, следует всегда помнить, что никакие, самые хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не могут компенсировать ошибки, допущенные ранее при планировании ассортимента продукции, т.е. при отборе и оценке продукции, его техническом испытании, изучении рынка и проведении пробной продажи. Потенциальные трения между производственными подразделениями и службой маркетинга могут свести на нет лучшие намерения и тех и других, и привести к принятию неудачного компромиссного решения.

Планирование ассортимента продукции предполагает координацию целого ряда взаимосвязанных видов деятельности: научно-технических исследований и разработок, исследований рынка, организации товародвижения, стимулирования сбыта и рекламы. Максимальная эффективность достигается не столько за счёт оптимизации каждого элемента в отдельности, сколько суммой составных частей.

Любой замысел новой продукции, прежде всего, должен быть протестирован на её значимость группой потенциальных Потребителей с точки зрения его полезности и наличия самой потребности, а так же уровня цены, по которой она может быть реализована.

Если замысел встречает благоприятный отклик, он должен быть воплощен в "предложение" Потребителю. Задача планирования ассортимента заключается, прежде всего, в том, чтобы подготовить потребительскую спецификацию на изделие, передать её проектному отделу, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведён до товарного состояния.

Как бы логично ни звучало всё изложенное, необходимо признать, что подобная организация планирования ассортимента продукции пока применяется только на отдельных предприятиях.

Не следует думать, что планирование ассортимента продукции это нечто такое, что относится только к новым изделиям. Хотя внедрение новых изделий, несомненно, имеет первостепенное значение для дальнейшего развития и рентабельной деятельности любого предприятия, необходимо планировать мероприятия. В большинстве случаев освоение новых изделий финансируется за счёт отчисления с выручки от реализации текущей продукции, которую предприятие поставляло на рынок в течение ряда лет и, которую оно надеется продавать ещё на протяжении ряда лет.

Поиски нового применения и новых рынков для уже существующей продукции необходимы для того, чтобы обеспечить более надежную основу деятельности предприятия. Очевидно, что ассортимент уже выпускаемой продукции может быть расширен, сокращён или заменен.

Существуют различные методы планирования ассортимента продукции. Наиболее распространенными из них являются:

Метод операционного рычага;

Метод ранжирования ассортимента продукции на основе матрицы БКГ;

Метод линейного программирования.

Планирование новой продукции и конкурентоспособности

Одна из задач управления конкурентоспособностью продукции на предприятии – обеспечение соответствия производства разнообразию предъявляемых рынком требований. Когда требований много и они противоречивы, производители самостоятельно оценивают относительную важность таких параметров как качество, цена, скорость поставки и гибкость, и вынуждены искать решения для удовлетворения требований рынка. В свою очередь, рынки часто предъявляют трудно выполнимые требования, например, минимальной цены при широчайшем ассортименте и высокой скорости поставки, поставки продукции в небольших объемах, с максимальным качеством и низкой ценой и т.п. В этих случаях предприятию приходится не просто специализировать производство, а выстраивать такую модель управления и разрабатывать такие производственные системы, которые одновременно соответствовали бы разнообразным маркетинговым требованиям и при этом сохраняли бы соответствующий уровень качества и конкурентоспособности. Такой подход составляет сущность конкурентной стратегии предприятия. Конкурентоспособность – это качество управления через управление качеством всех процессов, всех видов деятельности.

Основная цель управления конкурентоспособностью продукции предприятия - наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов наиболее выгодным для производителя способом. В том случае, когда тип конкуренции имеет ярко выраженный характер, и предприятие серьезно занимается всеми возможными сторонами деятельности конкурентов, можно говорить об управлении конкуренцией. При этом необходимо учитывать конкурентную борьбу на всех стадиях жизненного цикла продукции. Причем конкурентный успех может иметь решающее значение не обязательно на стадии реализации продукции, а предприятие может еще на стадии создания опытного образца

превзойти конкурентов по качественным параметрам продукта. Суть управления конкурентоспособностью продукции состоит в компенсации «слабых мест» концентрацией конкурентных преимуществ перед конкурентами. Наличие яркого эксклюзивного конкурентного преимущества продукта может привести к успеху в конкуренции в целом.

Функции управления конкурентоспособностью продукции во многом определяются отраслевыми особенностями производства и характером внутриотраслевых и межотраслевых связей индустрии. Однако можно выделить общие функции управления конкурентоспособностью продукции.

Начальной функцией управления конкурентоспособностью продукции является планирование, которое представляет собой процесс создания и поддержания соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и параметрами выпускаемой продукции. Планирование конкурентоспособности продукции касается всех важнейших аспектов деятельности организации. В основу разработки планов положен анализ перспектив производства определенных видов продукции при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели развития организации и выбираются стратегии их достижения, в том числе решается вопрос о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих — ликвидировать. Планирование конкурентоспособности продукции включает следующие этапы:

1. Проведение ситуационного анализа: изучение окружающей среды; сильных и слабых сторон выпускаемой продукции и продукции конкурентов; отношение конкурентов к той или иной стратегии фирмы.
2. Определение цели и задачи совместной деятельности людей как непрерывное повышение конкурентоспособности продукции.

3. Определение направления управления конкурентоспособностью продукции: разработка нового продукта; прекращение производства продукта; завоевание нового потребителя.
4. Создание хозяйственных подразделений, отвечающих за конкурентоспособность определенных видов продукции в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и наделенных полной ответственностью за всю стратегию повышения конкурентоспособности продукции.
5. Установление целей управления конкурентоспособностью продукции (качественных или количественных): доля прибыли, разработка новой продукции, политика ценообразования, стимулирование продаж; стимулирование сбыта, улучшение качества обслуживания потребителей.

Планирование в рамках управления конкурентоспособностью продукции включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

1. Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, технологического и научного опыта, имеющегося в организации.
2. Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.
3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений - включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.
4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации

9. Прогнозирование величины продаж

В данном разделе рассмотрен один из основных методов прогнозирования — анализ временных рядов. На примере розничного магазина с помощью данного метода определены объемы продаж на прогнозный период.

Одна из главных обязанностей любого руководителя — грамотно планировать работу своей компании. Мир и бизнес сейчас меняются очень стремительно, и успеть за всеми изменениями непросто. Многие события, которые невозможно предусмотреть заранее, меняют планы фирмы (например, выпуск нового продукта или группы товаров, появление на рынке сильной компании, объединение конкурентов). Но надо понимать, что зачастую планы нужны лишь для того, чтобы вносить в них коррективы, и в этом нет ничего страшного.

Любой процесс прогнозирования, как правило, строится в следующей последовательности:

1. Формулировка проблемы.
2. Сбор информации и выбор метода прогнозирования.
3. Применение метода и оценка полученного прогноза.
4. Использование прогноза для принятия решения.
5. Анализ «прогноз-факт».

Все начинается с корректной формулировки проблемы. В зависимости от нее задача прогнозирования может быть сведена, например, к задаче оптимизации. Для краткосрочного планирования производства не так важно, каким будет объем продаж в ближайшие дни. Важнее максимально эффективно распределить объемы производства продукции по имеющимся мощностям.

Краеугольным ограничением при выборе метода прогнозирования будет исходная информация: ее тип, доступность, возможность обработки, однородность, объем.

Выбор конкретного метода прогнозирования зависит от многих моментов. Достаточно ли объективной информации о прогнозируемом явлении (существует ли данный товар или аналоги достаточно долго)? Ожидаются ли

качественные изменения изучаемого явления? Имеются ли зависимости между изучаемыми явлениями и/или внутри массивов данных (объемы продаж, как правило, зависят от объемов вложений в рекламу)? Являются ли данные временным рядом (информация о наличии собственности у заемщиков не является временным рядом)? Имеются ли повторяющиеся события (сезонные колебания)?

Независимо от того, в какой отрасли и сфере хозяйственной деятельности работает фирма, ее руководству постоянно приходится принимать решения, последствия которых проявятся в будущем. Любое решение основывается на том или ином способе проведения. Одним из таких способов является прогнозирование.

Прогнозирование — это научное определение вероятных путей и результатов предстоящего развития экономической системы и оценка показателей, характеризующих это развитие в более или менее отдаленном будущем.

Рассмотрим прогнозирование объема продаж, используя метод анализа временных рядов.

Прогнозирование на основе анализа временных рядов предполагает, что происходившие изменения в объемах продаж могут быть использованы для определения этого показателя в последующие периоды времени.

Временной ряд — это ряд наблюдений, проводящихся регулярно через равные промежутки времени: год, неделю, сутки или даже минуты, в зависимости от характера рассматриваемой переменной.

Обычно временной ряд состоит из нескольких компонентов:

- 1) тренда — общей долгосрочной тенденции изменения временного ряда, лежащей в основе его динамики;
- 2) сезонной вариации — краткосрочного регулярно повторяющегося колебания значений временного ряда вокруг тренда;

3) циклических колебаний, характеризующих так называемый цикл деловой активности, или экономический цикл, состоящий из экономического подъема, спада, депрессии и оживления. Этот цикл повторяется регулярно.

Для объединения отдельных элементов временного ряда можно воспользоваться **мультипликативной моделью**:

Объем продаж = Тренд × Сезонная вариация × Остаточная вариация. (1)

В ходе составления прогноза продаж учитывают показатели компании за последние несколько лет, прогноз роста рынка, динамику развития конкурентов. Оптимальное прогнозирование продаж и корректировку прогноза обеспечивает полный отчет о продажах компании.

Применим данный метод для определения объема продаж салона «Часы» на 2014 г. В табл. 1 представлены объемы продаж салона «Часы», специализирующегося на розничной продаже часов.

Таблица 1. Динамика объема продаж салона «Часы», тыс. руб.

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2012	937,6	657,6	1001,8	1239,2
2013	1112,5	1056,2	1458,6	1715,7

Для данных, приведенных в табл. 1, отметим два основных момента:

- **существующий тренд:** объем продаж в соответствующих кварталах каждого года стабильно растет год от года;
- **сезонная вариация:** в первые три квартала каждого года продажи медленно растут, но остаются на относительно низком уровне; максимальные за год значения объема продаж всегда приходятся на четвертый квартал. Такая динамика повторяется из года в год. Данный тип отклонений всегда носит название сезонных, даже если речь идет, например, о временном ряде еженедельных объемов продаж. Этот термин просто отражает регу-

лярность и краткосрочность отклонений от тренда по сравнению с продолжительностью временного ряда.

Первый этап анализа временных рядов — построение графика данных . Для того чтобы составить прогноз, необходимо сначала рассчитать тренд, а затем — сезонные компоненты.

Расчет тренда

Тренд — это общая долгосрочная тенденция изменения временного ряда, лежащего в основе его динамики.

Если у временного ряда есть сезонная вариация, обычно применяют метод скользящей средней. Традиционным методом прогнозирования будущего значения показателя является усреднение его прошлых значений.

Математически скользящие средние (служащие оценкой будущего значения спроса) выражаются так:

Скользящая средняя = Сумма спроса за предыдущие n-периоды / n.

Далее подставим данные и рассчитаем скользящую среднюю:

Средний объем продаж за первые четыре квартала = $(937,6 + 657,6 + 1001,8 + 1239,2) / 4 = 959,075$ тыс. руб.

Когда квартал заканчивается, данные об объеме продаж в течение последнего квартала прибавляются к сумме данных за предыдущие три квартала, а данные за ранний квартал отбрасываются. Это приводит к сглаживанию краткосрочных нарушений в ряде данных.

Средний объем продаж за следующие четыре квартала = $(657,6 + 1001,8 + 1239,2 + 1112,5) / 4 = 1002,775$ тыс. руб.

Далее продолжаем расчеты аналогичным образом вплоть до последних четырех кварталов, данные за которые имеются. Расчеты приведены в третьем столбце табл. 2.

Таблица 2. Анализ временного ряда

Год	Объем продаж, тыс. руб.	Четырехквартальная скользящая средняя	Сумма двух соседних значений	Тренд, тыс. руб.	Объем продаж / тренд × 100
-----	-------------------------	---------------------------------------	------------------------------	------------------	----------------------------

I кв. 2012 г.	937,6	959,05			
II кв. 2012 г.	657,6				
III кв. 2012 г.	1001,8		1961,825	980,9125	102,1
IV кв. 2012 г.	1239,2		2105,2	1052,6	117,7
I кв. 2013 г.	1112,5	1102,425	2319,05	1159,525	95,9
II кв. 2013 г.	1056,2		2552,375	1276,188	82,8
III кв. 2013 г.	1458,6	1216,625			
IV кв. 2013 г.	1715,7	1335,75			

Первая рассчитанная средняя показывает средний объем продаж за первый год и находится посередине между данными о продажах за II и III кварталы 2012 г. Средняя за следующие четыре квартала разместится между объемом продаж за III и IV кварталы. Таким образом, данные столбца 3 — это тренд скользящих средних.

Но для продолжения анализа временного ряда и расчета сезонной вариации необходимо знать значение тренда точно на то же время, что и исходные данные, поэтому необходимо центрировать полученные скользящие средние, сложив соседние значения и разделив их пополам. Центрированная средняя и есть значение рассчитанного тренда (расчеты представлены в столбцах 4 и 5 табл. 2).

Определим прогноз для каждого квартала (табл. 3).

Таблица 3. Прогноз тренда на 2014 г.

2014 г.	Объем продаж, тыс. руб.
I кв.	1346,378
II кв.	1420,429
III кв.	1498,553
IV кв.	1580,973
Итого	5846,333

Расчет сезонной вариации

Для того чтобы составить реалистичный прогноз продаж на каждый квартал 2013 г., необходимо рассмотреть поквартальную динамику объема продаж и рассчитать сезонную вариацию. Если обратиться к данным о продажах за предыдущий период и пренебречь трендом, можно рассмотреть сезонную вариацию более четко. Так как для анализа временного ряда будет использована **мультипликативная модель**, необходимо разделить каждый показатель объема продаж на величину тренда, как показано в следующей формуле:

Мультипликативная модель = Тренд × Сезонная вариация × Остаточная вариация × Объем продаж / Тренд = Сезонная вариация × Остаточная вариация.

Результаты расчетов представлены в столбце 6 табл. 2. Для того чтобы выразить значения показателей в процентах и округлить их до первого десятичного знака, умножаем их на 100.

Теперь будем по очереди брать данные за каждый квартал и устанавливать, на сколько в среднем они больше или меньше значений тренда. Расчеты приведены в табл. 4.

Таблица 4. Расчет средней квартальной вариации, тыс. руб.

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2012 г.			102,1	117,7
2013 г.	95,9	82,8		
Нескорректированная средняя	95,9	82,8	102,1	117,7
Всего	398,6			

Нескорректированные данные в табл. 4 содержат как сезонную, так и остаточную вариацию. Для удаления элемента остаточной вариации необходимо скорректировать средние. В долгосрочном плане величина превышения

объема продаж над трендом в удачные кварталы должна уравниваться с величиной, на которую объем продаж ниже тренда в неудачные кварталы, чтобы сезонные компоненты в сумме составляли примерно 400 %. В данном случае сумма нескорректированных средних равна 398,6. Таким образом, необходимо умножить каждое среднее значение на корректирующий коэффициент, чтобы сумма средних составила 400.

Корректирующий коэффициент рассчитывается следующим образом:
 Корректирующий коэффициент = $400 / 398,6 = 1,0036$.

Расчет сезонной вариации представлен в табл. 5.

Таблица 5. Расчет сезонной вариации

2014 г.	Процент
I квартал	$95,9 \times 1,0036 = 96,3$
II квартал	$82,8 \times 1,0036 = 83,1$
III квартал	$102,1 \times 1,0036 = 102,46$
IV квартал	$117,7 \times 1,0036 = 118,12$
Итого	400

На основании данных табл. 5 можно спрогнозировать, например, что в I квартале объем продаж в среднем будет составлять 96,3 % значения тренда, в IV — 118,1 % значения тренда.

Прогноз продаж

При составлении прогноза продаж исходим из следующих предположений:

- динамика тренда останется неизменной по сравнению с прошлыми периодами;
- сезонная вариация сохранит свое поведение.

Естественно, это предположение может оказаться неверным, придется вносить коррективы, учитывая экспертное ожидаемое изменение ситуации. Например, на рынок может выйти другой крупный торговец часами и сбить цены салона «Часы», может измениться экономическая ситуация в стране и т. д.

Тем не менее, основываясь на вышеперечисленных предположениях, можно составить прогноз продаж по кварталам на 2014 г. Для этого полученные значения квартального тренда надо умножить на значение соответствующей сезонной вариации за каждый квартал. Расчет данных приведен в табл. 6.

Таблица 6. Составление прогноза продаж по кварталам салона «Часы» на 2014 г.

2014 г.	Объем продаж, тыс. руб.
I квартал	$1346,378 \times 102,46 \% = 1380$
II квартал	$1420,429 \times 118,12 \% = 1678$
III квартал	$1498,553 \times 96,3 \% = 1443$
IV квартал	$1580,973 \times 83,1 \% = 1313$
Итого	5814

Из полученного прогноза видно, что товарооборот салона «Часы» в 2014 г. может составить 5814 тыс. руб., но для этого предприятию необходимо проводить различные мероприятия.

10 Расчёт и планирование производственных мощностей.

Планирование выпуска продукции

Планирование производственных мощностей очень важно в достижении долгосрочного успеха организации. Как показывает опыт, слишком большие производственные мощности могут быть не менее вредны, чем слишком маленькие. При выборе стратегии производственных мощностей, менеджеры должны рассмотреть вопросы следующего типа: «Мы должны иметь одну большую производственную мощность или несколько малень-

ких?», «Мы должны расширить производственные мощности прежде, чем возникнет дополнительный спрос или ждать, пока он не появится?». Чтобы ответить на эти и подобные вопросы, необходим систематический подход и развитие стратегии производственных мощностей, соответствующей каждой конкретной ситуации. Менеджеры предприятия должны исследовать три измерения стратегии выбора производственной мощности перед принятием соответствующих решений: выбор размера запаса производственной мощности, выбор времени и размера расширения и связывание решений по производственной мощности с другими принимаемыми решениями.

Выбор размера запаса производственной мощности. Средний уровень использования производственной мощности не должен подходить слишком близко к 100 процентам. Когда возникает такая ситуация - это сигнал о необходимости увеличения производственной мощности или уменьшения объемов принимаемых заказов. Запас производственной мощности - это количество дополнительной производственной мощности, которую фирма сохраняет, чтобы справиться с внезапными увеличениями в спросе или временными потерями в производительности; она измеряет насколько средний уровень использования (в терминах реальной производственной мощности) меньше 100 процентов. Запас производственной мощности (ПМзап) определится по формуле:

$$\text{ПМзап} = 100 \% - \text{ПМисп},$$

где ПМисп - уровень использования производственной мощности, в процентах (%).

В бизнесе используют большие запасы производственной мощности, когда спрос подвержен значительным изменениям. Большие запасы производственной мощности также необходимы, когда будущий спрос точно не определен, особенно, если низка гибкость ресурсов. Другой тип неуверенности в спросе происходит из-за изменений в сочетании видов изделий. Хотя общий спрос может остаться устойчивым, центр тяжести может перемещаться от одних сочетаний к другим. Неуверенность в своевременности поставок

также приводит к необходимости использования больших запасов производственной мощности. Производственную мощность часто можно наращивать только большими фрагментами, и необходимость ее расширения на минимальный уровень может создать большой запас производственной мощности.

Аргумент в пользу маленьких запасов производственной мощности достаточно прост: замороженные деньги, не участвующие в производстве. Маленькие запасы производственной мощности имеют и другие преимущества - они показывают неэффективность, которая может быть замаскирована излишками производственной мощности, например - проблемы с прогулами или ненадежными поставщиками. Как только менеджеры и рабочие могут идентифицировать такие проблемы, они часто могут найти и способы их исправить.

Выбор времени и размера расширения. Вторая проблема стратегии производственной мощности состоит в том, чтобы определить: когда ее расширять и насколько. Существует две крайние стратегии: экспансионистская стратегия, которая добавляет производственную мощность большими, но редкими порциями, и стратегия wait-and-see («ждать и смотреть» или «поживем-увидим»), которая делает эти добавки меньшими порциями, но более часто. В первом случае производственная мощность наращивается заблаговременно (когда заканчивается ее запас), а во втором случае - тогда, когда ее дефицит достигнет определенного порога.

Выбор времени и размера расширения связаны между собой. Если увеличивается спрос и время между приращениями производственной мощности, размер приращений должен также расти. Экспансионистская стратегия, которая идет впереди спроса, минимизирует потери в продажах из-за недостаточной производственной мощности. Wait-and-see стратегия следует за спросом, полагаясь на краткосрочные варианты: использование сверхурочного времени, временных рабочих, субподрядчиков, внешние склады, чтобы компенсировать любые нехватки.

Несколько доводов можно высказать за экспансионистскую стратегию. Расширение может дать экономию за счет масштаба производства и помочь фирме уменьшить затраты и конкурировать на цене. Эта стратегия могла бы увеличивать долю фирмы на рынке или действовать как форма превентивного маркетинга.

Консервативная wait-and-see стратегия состоит в том, чтобы расширяться с меньшими затратами, например, ремонтируя существующие производственные мощности, а не создавая новых. Так как стратегия wait-and-see следует за спросом, это уменьшает риск перепроизводства, основанного на чрезмерно оптимистических прогнозах спроса, устаревшей технологии или неточных предположениях относительно конкуренции. Однако, эта стратегия имеет другие риски, например - быть обойденным конкурентами, применяющими превентивный маркетинг или неспособностью отреагировать на неожиданно высокий спрос. Wait-and-see стратегия удовлетворяет этой краткосрочной перспективе, но может разрушить долю на рынке на длительном отрезке времени.

Руководство может выбирать одну из этих двух стратегий или любой из множества промежуточных вариантов. Со стратегиями умеренной середины фирмы могут расширяться более часто (меньшими объемами) чем с экспансионистской стратегией, но не всегда отставать от спроса как с wait-and-see стратегией. Стратегия из этой середины - follow-the-leader («следовать за лидером»), то есть, расширяя производство тогда, когда это делают другие. Если остальные действуют таким же образом, то никто не получает конкурентного преимущества.

Связь производственной мощности и других принимаемых решений. Решения о расширении производственной мощности должны быть тесно связаны со стратегиями и операциями во всей организации. Когда менеджеры принимают решения относительно местоположения, гибкости ресурса и оборудования, они должны рассмотреть воздействие этого решения на размер запаса производственной мощности. Этот запас предохраняет организацию

от неопределенности так же, как и гибкость ресурсов и оборудования. Если система хорошо сбалансирована и сделано изменение в некоторой другой области принятия решений, то запас производственной мощности тоже может нуждаться в изменении, чтобы компенсировать это решение. К примерам таких связей с производственной мощностью можно отнести:

- конкурентные приоритеты. Изменения в конкурентных приоритетах, которые приводят к более быстрым поставкам, требуют, чтобы большой запас производственной мощности учитывал всплески в спросе, если содержание склада готовых изделий неосуществимо или неэкономично;
- менеджмент качества. При повышении уровня качества продукции можно использовать меньший запас производственной мощности, потому что будет меньше неуверенности, вызванной потерями в объеме выпуска продукции;
- капиталоемкость. Инвестиции в новые дорогие технологии делают процесс производства более капиталоемким, заставляя уменьшать запас производственной мощности, чтобы получить приемлемые сроки возвращения вложенных средств;
- гибкость ресурсов. Уменьшение гибкости рабочей силы требует увеличения запаса производственной мощности для компенсации перегрузки операций, которая вполне вероятно произойдет при менее гибкой рабочей силе;
- оборудование. Уменьшение уверенности в оборудовании при прежней норме выработки требует увеличения запаса производственной мощности для удовлетворения спроса в пиковые периоды;
- планирование.

Более устойчивая окружающая среда позволяет иметь меньший запас производственной мощности, потому что изделия или услуги могут быть запланированы с большим уровнем гарантии.

Существенна связь между решениями о местоположении и производственной мощностью. Фирма, которая расширяется, должна добавить новые участки производства и находить подходящие места для них, принимая во внимание, что часть старых мощностей, возможно, придется устранить.

Наконец, из-за связи решения об изменении производственной мощности с другими функциональными областями, требуется осторожная интеграция планов. Следует использовать маркетинг для знания особенностей рыночных сегментов и прогнозирования спроса. Финансовый анализ необходим, потому что расширение требует существенных капиталовложений, которые должны быть взяты из чистой прибыли или получены из внешних источников. Анализ людских ресурсов требуется, потому что изменения производственной мощности ведут к найму и обучению новых рабочих, и могут также означать болезненное сокращение производства и падение его объемов.

Планирование ввода дополнительных производственных мощностей рекомендуется осуществлять по следующим этапам.

1. Оценить требуемую производственную мощность.
2. Вычислить разницу между требуемой и доступной производственной мощностью.
3. Составить варианты планов ликвидации разрыва.
4. Качественно и количественно оценить каждую альтернативу и сделать окончательный выбор.

Этап 1. Оценка требуемой производственной мощности. Основа для оценки долгосрочных потребностей в производственной мощности - прогнозы спроса, производительности, конкуренции и долгосрочных технологических изменений. Прогноз спроса должен быть преобразован к численному виду, который может быть непосредственно сравнен с используемой мерой производственной мощности.

Этап 2. Вычисление разницы между требуемой и доступной производственной мощностью. Для вычисления разницы между требуемой и доступной производственной мощностью требуется корректная мера производственной мощности. Осложнения возникают, когда в процессе используется несколько операций и видов ресурсов. Расширение производственной мощности некоторых операций может увеличивать общую производственную мощность.

Однако, если есть узкие места, производственная мощность может быть расширена только, если будет расширена производственная мощность операции узкого места.

Этап 3. Составление вариантов планов ликвидации разрыва. На этом шаге необходимо сформировать альтернативные планы ликвидации разрыва в производственных мощностях. Один из возможных вариантов - ничего не делать («вариант 0») и просто терять заказы при спросе, который превышает текущую производственную мощность. Другие альтернативы - выбор времени проведения и масштаба добавления новой производственной мощности, включая экспансионистскую и wait-and-see стратегии. Дополнительные возможности включают расширение в другом месте и использовании краткосрочных решений типа сверхурочного времени, временных рабочих и заключения субподрядных договоров.

Этап 4. Оценка альтернатив. На этом заключительном шаге менеджер количественно и качественно оценивает каждую альтернативу.

а) Качественная оценка. Менеджер должен оценить, как каждая альтернатива соответствует общей стратегии производственной мощности и другим аспектам бизнеса, не охваченным финансовым анализом. Может существовать некоторая неуверенность относительно спроса, реакции конкурентов, технологических изменений и стоимостных оценок. Некоторые из этих факторов не могут быть определены количественно и должны быть оценены на основе рассуждений и опыта. Другие могут быть определены количественно, и менеджер может анализировать каждую альтернативу, используя различные предположения относительно будущего. Один набор предположений мог бы представлять самый плохой случай, где спрос - меньше, конкуренция - больше. Другой набор предположений мог бы представлять наиболее оптимистическое представление будущего. Этот вариант анализа типа «а что, если» позволяет менеджеру получить идеи относительно значений каждой альтернативы перед заключительным выбором.

б) Количественная оценка. Количественно менеджер оценивает денежные потоки для каждой альтернативы на прогнозируемый отрезок времени, и сравнивает их с вариантом, когда не делается ничего («вариант 0»). Денежный поток - это разница между доходами и расходами организации в течение конкретного периода времени и измеряется в активах и пассивах. Менеджер заинтересован здесь только в вычислении денежных потоков, относящихся к проекту.

11. Изучение методик расчётов основных экономических показателей в плане производства продукции

Данный раздел бизнес-плана представляется только предпринимателями, которые хотят заняться производством. Главная задача раздела - доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества.

Во всем мире финансисты вникают во все детали производственного цикла заемщиков не для того, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Для удовлетворения этого интереса вам следует ответить на множество вопросов. В бизнес-план надо включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения.

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

- Где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются производственные мощности, и как они будут возрастать год от года?
- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие?
- Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

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

Очень полезной здесь может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место и для процессов контроля за качеством. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль за качеством и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

Наконец, завершат данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамика на перспективу. При этом вы не должны забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо также включить такие сведения, как вид требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Для бизнеса в обрабатывающей промышленности включите также в этот план политику управления запасами, обеспечения, производством. Определите, какие комплектующие будут производиться на своем производстве, а какие необходимо покупать на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к местоположению (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение

фирмы и сервис снижают накладные расходы и могут обеспечить конкурентное преимущество.

В целом структура данного раздела имеет следующий вид.

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

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

Стратегия в обеспечении и производственный план. Опишите весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание запасов, квалификации рабочей силы, размера партий продукта и т. п. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности. Подготовьте Производственные планы с информацией, характеризующей /зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, закупаемым компонентам и накладным расходам производства; покажите требуемый уровень запасов как функцию различных уровней продаж. Опишите подход к контролю качества, управлению производством и

запасами, поясните, как инспекционные процедуры и система контроля качества позволят свести к минимуму уровень брака.

Государственное и правовое регулирование. Укажите любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т. п. Отметьте любые нормативные акты, которые могут влиять на характер и сроки открытия или функционирования вашей фирмы (проекта).

Этот раздел целесообразно завершить ответами на три важнейших вопроса и затем заполнить табл. 7

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

Таблица 7. Затраты по производственной базе по годам

	1-й				2-й	3-й	4-й	5-й	всего
	кварталы								
I	II	III	IV						
Затраты Субподрядчики									

План НИОКР и инженерной доработки продукта. Необходимо достаточно подробно рассмотреть вопросы, связанные с технической доработкой продукта. Такими работами по доведению продукта могут быть: инженерные работы, необходимые для превращения лабораторного прототипа в конечный

продукт; разработка специального оборудования; работы по дизайну, чтобы сделать продукт более привлекательным для потребителя и т. п.

Структура раздела выглядит следующим образом.

Текущее состояние. Следует описать текущее состояние каждого продукта или услуги и пояснить, что еще необходимо сделать для их выхода на рынок. Полезно указать, какие навыки имеет или должна иметь фирма для выполнения этих задач. Если есть возможность, то следует перечислить потребителей или конечных пользователей, которые участвуют в разработке и испытаниях продукции и услуг. Необходимо указать текущие результаты этих испытаний и когда ожидается получение готовой продукции.

Проблемы и риск. Выделите любые крупные предполагаемые проблемы в конструкции разрабатываемого продукта и подходы к их решению. Оцените возможное влияние этих проблем на затраты по разработке продукта и на время его выхода на рынок.

Улучшение изделий и новые продукты. Кроме описания разработок и исходных продуктов, укажите работы по их совершенствованию, планируемые для поддержания их конкурентоспособности, и работы по созданию новых продуктов и услуг, которые могут быть предложены той же группе потребителей. Укажите потребителей, которые принимают участие в этих разработках, и их мнение о перспективности последних.

Затраты. Представьте смету расходов на НИОКР, включая заработную плату, расходы на материалы и т. д. Учтите, что недооценка этой сметы может повлиять на ожидаемую прибыль, снизив ее на 15-30%.

Вопросы собственности. Укажите любые патенты, торговые марки, копирайт, которыми вы обладаете или собираетесь, приобрести. Опишите любые контракты или соглашения, дающие вам права эксклюзивности или собственности на разработки или изобретения. Опишите воздействие любых нерешенных вопросов или существующих проблем, таких, как споры о праве собственности та конкурентное превосходство, которое у вас имеется.

Пример составления плана производства

1. Этапы создания нового производства. Стратегия производства направлена на создание производственных мощностей по _____ и выпуск следующего ассортимента продукции в соответствии с динамикой спроса на отдельные их виды.

АО « _____ » при разработке стратегии производства рассмотрело несколько

вариантов организации этапов производства. В качестве примера приведем первый вариант.

ВАРИАНТ 1

Описание сырья. Для переработки на предприятии предусматривается использование сырья (табл. 8 и 9), поставляемого с _____ (указать источники поступления).

Таблица 8. Описание сырья

Фракционный состав	Массовое содержание, %	Фракционный состав	Массовое содержание, %

Таблица 9. Характеристика сырья

Плотность, т/м ³ Вязкость Температура застывания, °С Массовое содержание, %	
---	--

Этапы строительства предприятия.

Этап 1. Строительство

_____ (указать наименование объектов, которые предполагается построить на этом этапе)

Этап 2. Строительство

_____ (указать наименование объектов, которые предполагается построить на этом этапе)

Мероприятия (виды работ), которые охватывают первый и второй этапы строительства, могут быть объединены в одном документе, носящем название «План подготовки производства» (табл. 10).

Баланс продукции. Сводный баланс полученной продукции после полного завершения строительства и вывода предприятия на проектную мощность составляется по форме, приведенной в табл. 11.

Внешний транспорт. Продукция предприятия будет отправляться по железной дороге и автотранспортом.

Предприятие размещается в _____ районе, _____ области на расстоянии ... км от железнодорожной линии _____ (название линии). Характеристика железнодорожной линии и расчетные объемы перевозок приведены в табл. 12 и 13.

Таблица 10. План подготовки производства

Мероприятия	200_г.	200_г.	20__г.	20__г.	20__г.	Итого
Разработка проекта						
Подготовка строительной площади						
Строительство подъездных автомобильных и железных дорог, электростанции						
Строительно-монтажные работы нулевого цикла первой очереди строительства						
Строительство административно-бытового корпуса, ремонтных мастерских						
Строительство железнодорожных и автомобильных эстакад						
Размещение заказов на установку оборудования первой и второй очереди						
Пусконаладочные работы по установке оборудования первой очереди						
Монтаж оборудования первой очереди						
Строительно-монтажные работы по установке оборудования второй очереди						
Благоустройство территории						
Подготовка кадров						
Непредвиденные расходы						
Итого						

Таблица 11. Баланс продукции

Вид продукции	тыс.т	%
А		
Б		
В		
Г		

Таблица 12. Характеристика железнодорожной линии

Число главных путей Вид тяги Норма грузовых поездов, т Размеры движения, пар поездов в сутки: Грузового пассажирского	
--	--

Таблица 13. Расчетные объемы железнодорожных перевозок

Показатели	Прибытие (материалы)	Отправление (продукция)
Годовой объем, тыс. т		
Тип вагонов		
Расчетная загрузка, т		
Среднее суточное число вагонов		
Коэффициент неравномерности		
Примечание		

Для приема-отправления грузов проектируется построить станцию _____ (указать название) в составе _____ приемно - отправных путей полезной длиной ... м, вытяжного пути длиной ... м, станционного и других зданий и сооружений для обработки вагонов.

12. Изучение структуры и показателей производственной программы

Производственная программа состоит из двух разделов:

- плана производства продукции в натуральном (условно-натуральном) выражении;
- плана производства в стоимостном выражении.

План производства продукции в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента и качества изделий в физических единицах. Для измерения объемов производства в натуральном выражении используются такие показатели, как штуки изделий, тонны, квадратные, погонные и кубические метры. На отдельных предприятиях применяются двойные измерители. Например, производство тканей может планироваться в погонных и квадратных метрах; бумаги - в тоннах и квадратных метрах; труб - в тоннах и погонных метрах. Применение двойных измерителей позволяет в плане более полно охарактеризовать физический объем производства и потребительские свойства продукции.

При планировании одинаковых по назначению видов продукции, но имеющих разные потребительские свойства, применяются условно-натуральные единицы измерения. Так, планирование добычи различных по калорийности видов топлива производится в тоннах условного топлива, когда за одну тонну принимаются масса, эквивалентная 7000 килокалорий. Производство стеновых материалов планируется в миллионах штук условного кирпича, производство консервов - в условных банках. На предприятиях, изготавливающих один вид продукции, но при этом различающиеся мощностью, габаритами или трудоемкостью, также используются условные и условно-натуральные измерители. Так, на турбиностроительных заводах продукция измеряется в киловаттах мощности турбин; производство паровых котлов - в штуках, тысячах тонн пара в час и квадратных метрах поверхности нагрева; выпуск шин определяется в штуках и километрах их пробега; грузовых автомобилей - в штуках и грузоподъемности.

Планирование производства продукции в натуральном выражении дает возможность согласовать выпуск конкретных видов продукции с потребностями рынка, производственными мощностями предприятия, потребности в ресурсах, необходимых для ее производства. Однако натуральные измерители не позволяют определить общий объем и структуру производства на многопрофильных диверсифицированных предприятиях, рассчитать издержки, доход и прибыль предприятия от реализации продукции. Это требует разработки плана производства продукции в стоимостном выражении.

План производства продукции в стоимостном выражении содержит следующие показатели: реализованная продукция (РП) (валовый доход); товарная продукция; валовая продукция. Основными стоимостными показателями этого раздела плана является реализованная продукция (валовый доход). Реализованной считается продукция, оплаченная покупателем или сбытовой организацией. Ее объем исчисляется как стоимость предназначенных к доставке по плану и подлежащих оплате заказчиком готовых изделий и полуфабрикатов собственного производства, запасных частей всех видов и назначений, товаров народного потребления, выполняемых работ и оказываемых услуг, реализуемых в соответствии с хозяйственными договорами с потребителями продукции или через собственную сбытовую сеть.

13. Методика разработки финансового плана

Управление финансовой деятельностью тесно связано с управлением производственной и коммерческой деятельностью фирмы. Финансовая деятельность отражается прежде всего в следующих документах:

- бухгалтерском балансе;
- отчете о движении денежных средств;
- отчете о прибылях и убытках.

В бизнес-плане различают два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. Определение потребности в капитале - основа дол-

госрочного финансового планирования, позволяющая осуществить выбор и сроки получения кредитов, разделить капитал на собственный и заемный.

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

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

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

Для нового дела предсказание поступления денежных средств является более важным, чем предсказание прибылей, так как оно детализирует сумму и время притока и оттока денег. Обычно уровень прибылей (особенно в стартовый период) недостаточен для финансирования нужд по операциям. Прогноз уровня продаж и расходов, предсказание поступления денег укажут требования к капиталу, определят необходимость возможных изменений при некоторых критических обстоятельствах, дополнительном финансировании. Вам предстоит определить допустимость и формы изменений обязательств, как и на каких условиях может быть получено дополнительное финансирование, как может быть возвращен кредит. Эта информация становится частью прогноза поступления денег. Финансовые прогнозы составляются на 5 лет: на

1-й год - ежемесячно, на последующие два года - поквартально и последние два года - по годам.

В бизнес-плане отражаются важнейшие направления финансовой деятельности, включая предварительную оценку эффективности инвестиций. Для кредитора необходим детальный перечень издержек (табл. 14), связанных с пуском производства, вместе с полными эксплуатационными расходами.

Таблица 14. Издержки на подготовку производства и эксплуатационные расходы

Наименование расходов	Затраты, тыс. руб.
Единовременные расходы Оборудование, машины, движимое имущество Стоимость установки оборудования Благоустройство территории производственных помещений Начальные запасы сырья и материалов Различные залоги и единовременные выплаты Плата за лицензии и допуски Регистрация и презентация Наличность для неожиданных расходов	
Итого единовременных расходов	
Текущие (повторяющиеся) расходы Вся заработная плата и вознаграждения Аренда Реклама Транспортные расходы Эксплуатационные расходы Страхование всех типов Залоги (государственные и местные) Выплата процентов по займам и кредитам Ремонт и профилактика Расходы по подготовке персонала Неожиданные расходы Общие текущие расходы	
Итого единовременных и текущих расходов	

В конце финансового плана следует дать оценку основных финансовых показателей деятельности фирмы.

14. Планирование доходов и поступлений средств.

Планирование расходов и отчислений. Планирование бюджета.

Управление бюджетированием

Этот подраздел бизнес-плана должен отражать:

- количество денег, которые потребуются;
- время, когда будет необходимость в них;
- возможности их использования.

На основе проектируемого баланса и оценки того, сколько денег необходимо в период от 3 до 5 лет для развития и расширения бизнеса, можно определить, сколько из них будет получено от западного партнера и сколько - через займы у других организаций; какова доля участия российского партнера, если создается совместное предприятие. Инвесторы хотят узнать, как будет потрачен капитал, в частности, сколько средств будет использовано на НИОКР, оборудование, маркетинг и пополнение оборотного капитала. В связи с этим необходимо привести планы расчетов с инвесторами, многие из которых положительно относятся к планам перевода фирмы в акционерное предприятие, когда акции этого предприятия свободно продаются и покупаются на фондовой бирже. Такой переход может планироваться через 5-7 лет.

Результативность использования кредита имеет важное значение, независимо от того, будет ли финансироваться фирма за счет собственных средств или заемных.

В данном разделе должны содержаться ответы на следующие вопросы.

1. На какие цели будет использован кредит? Ответ может быть дан в общей форме - функционирующий капитал, новое оборудование, запасы и т. д.
2. Что конкретно будет приобретено?
3. Кто является поставщиком фирмы?
4. Сколько стоит эта покупка?
5. Какая модель или марка машины будет приобретена?

б. Какую сумму нужно заплатить в виде налогов, платы за установку и доставку оборудования?

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

В аренде (лизинге) есть свои преимущества: по мере роста фирмы можно маневрировать основным капиталом. Аренда (лизинг) дает некоторые налоговые льготы.

7. Как использование кредита повысит прибыльность фирмы?

Проценты за кредит - это прямой вычет из дохода. Прибегая к кредиту или вкладывая собственные деньги, фирма должна знать, как будут работать эти деньги, какой доход принесут. Необходимо убедиться, что прибыль от использования кредита выше затрат по его привлечению.

Пока не завершена работа над финансовой частью плана, нет возможности привести точные цифры, характеризующие использование и ожидаемый эффект от кредита. Тем не менее, стоимость элементов основного капитала, которые планируется приобрести, а также расчетная величина функционирующего капитала могут и должны быть отражены.

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

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

В некоторых случаях привлечение средств партнеров и акционеров предприниматели считают нежелательным из-за возможности лишиться контрольного пакета акций.

Для возврата заемных средств необходимы проведение и включение в бизнес-план специальных расчетов, дающих возможность определить срок окупаемости вложений.

Образец сопроводительного письма к кредитору. Если бизнес-план предназначен для получения кредита и будет предложен вниманию потенциального кредитора или финансовой организации, то сопроводительное письмо должно содержать сведения о создаваемой фирме и цели обращения за кредитом.

Уважаемый _____ !

Обращаемся к Вам с просьбой о кредите в сумме _____,
для того, чтобы _____.

Мы обязуемся вернуть кредит в течение _____.

Источником наших средств для погашения долга явится _____
_____.

В качестве обеспечения кредита мы предлагаем приведенную в списке ответственность, которая может быть оценена не менее чем в _____.

Ваше внимательное отношение к нашей просьбе о кредите представляет для нас огромное значение, поскольку этот кредит необходим для успешной и прибыльной реализации нашего бизнес-плана, который прилагается. В случае если Вам понадобится дополнительная информация, пожалуйста, свяжитесь с нами _____.

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

Приложение. Бизнес-план.

15. Изучение методики оценки инвестиционных проектов. Планирование и финансирование научно – технического развития организации

В зависимости от стратегических целей развития предприятия в инвестиционную программу могут вводиться различные виды проектов, предназначенные для решения отдельных задач.

Определение привлекательности проекта по сравнению с другими проектами требует использования общих правил их оценки и сравнения. В проектном анализе эти правила называются критериями оценки решений. Их использование помогает аналитику принять единственно правильное решение – принять проект к реализации или отклонить проект. Выбор конкретного критерия для принятия решения о финансировании проекта зависит от различных факторов: существующие ограничения по ресурсам проекта, колебания потоков финансовых средств. При рассмотрении конкретных критериев необходимо обязательно брать во внимание согласованность расчетов во времени, т.к. потоки денежных средств в разные периоды имеют разную ценность. Инвестиции считаются целесообразными, если денежный поток от реализации проекта достаточен для возврата начальной суммы капиталовложений и обеспечена необходимая отдача на вложенный капитал.

Для оценки каждого проекта обязательна информация: интервал планирования, основные технические характеристики проекта, размер и вид вложений, прогнозируемый процент инфляции по официальной информации, график поступления инвестиций, длительность инвестиционного процесса, срок его эксплуатации, уровень производственных затрат, ожидаемый уровень объемов производства, условия кредитования, условия налогообложения, источники финансирования проекта. На основании исходных данных и описания разделов бизнес-планов формируется представление о проекте. В качестве наиболее распространенных являются интегральные показатели, основанные на концепции дисконтирования. К ним относят:

1. Чистый денежный поток;

2. Чистый приведенный доход;
3. Коэффициент выгоды-затраты;
4. Внутренняя норма доходности (рентабельности);
5. Период окупаемости;
6. Индекс доходности (рентабельности).

Кроме того, существует несколько подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов. Рассмотрим некоторые из них.

Бухгалтерский подход предполагает, что долгосрочный финансовый успех определяется доходностью, в то время как при оценке краткосрочного успеха больше внимания уделяется ликвидности.

Два этих понятия — “ликвидность” и “доходность” — глубоко проникли в методы анализа капиталовложений. Понятие “ликвидность” затрагивает вопрос о том, на сколько быстро окупятся вложения, а методы анализа капиталовложений оценивают скорость, с которой проект возместит первоначальные затраты. Понятие “доходности” затрагивает вопрос о получении прибыли от капиталовложений. Понятия “прибыль” и “средние инвестиции”, являющиеся воплощением бухгалтерского подхода, стали инструментами инвестиционного анализа.

Эти методы, основанные на бухгалтерском учете, популярны на практике, особенно в мелких и средних фирмах, и их часто относят к “традиционным” методам.

Два основных метода анализа возникли из традиционного бухгалтерского подхода к финансовой оценке проектов. Возможно, самый простой из них — метод определения срока окупаемости инвестиций.

В настоящее время существует ряд методов оценки эффективности инвестиций. Их можно разделить на две основные группы: методы оценки эффективности инвестиционных проектов, не включающие дисконтирование и включающие дисконтирование.

Совокупность методов, применяемых для оценки инвестиционных проектов, можно разбить на динамические и статические (учетные) методы

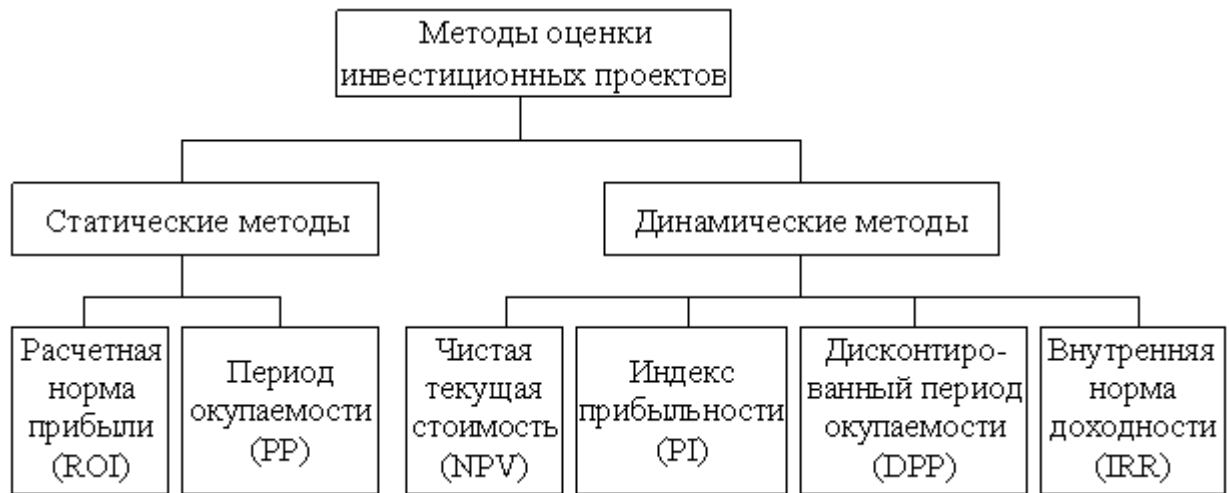


Рис. 3. – Методы оценки инвестиционных проектов

1. Период окупаемости инвестиций (PP)

Срок окупаемости инвестиций связан с ликвидностью. Этот метод, ориентированный на краткосрочную оценку, рассматривает, как скоро инвестиционный проект окупит себя. Согласно анализу PP, чем быстрее проект может окупить первоначальные затраты, тем лучше. PP заостряет внимание на поступлениях от осуществления проекта и на скорости этих поступлений, а не на уровне доходности или общей прибыли.

Используя данный критерий, надо определить приемлемый срок окупаемости, как меру оценки капитальных вложений. Чем выше ликвидность нужна инвестору, тем короче должен быть PP. Ясно, что выбор конечного PP является произвольным.

У метода PP есть два главных недостатка. Во-первых, он не принимает во внимание поступления, возникающие после завершения срока окупаемости проекта. Этот недостаток отражает краткосрочную ориентацию метода. Поэтому использование критерия PP как инструмента для принятия решения отвергает те проекты, которые рассчитаны на длительный срок окупаемости и принимает те, которые обеспечивают быстрый возврат вложенных ресурсов, даже если они будут скромными и недолговременными.

Вторым важным недостатком анализа PP является то, что он игнорирует временной аспект стоимости денег. Гривна, полученная когда-либо в будущем, соизмеряется с гривной, потраченной сейчас, как будто они имеют одинаковую

стоимость. Это сравнение ошибочно. Для решения этой проблемы была предложена усовершенствованная версия срока окупаемости — “дисконтированный период окупаемости инвестиций” (ПО), который будет рассмотрен далее. РР часто используется на практике. В самом деле, нет ничего плохого в оценке срока окупаемости проектов. Он часто оказывается полезным как общий подход к определению уровня ликвидности. Однако не следует использовать критерий РР как единственный показатель для принятия решений о капитальных вложениях.

2 Расчетная норма прибыли (AROR)

Вторым методом анализа капитальных вложений, основанным на бухгалтерском учете, является расчетная норма прибыли (AROR), еще известная под названием “прибыль на капитал” (ROI). Как видно из названия, этот метод сравнивает доходность проекта и вложенный капитал. Один из недостатков этого метода заключается в том, что существует много способов определения понятия “доход” и “вложенный капитал”. Различные оценки дохода могут включать или не включать в себя финансовые издержки, амортизацию и налоги. Однако наиболее общим определением понятия “доход” при расчете AROR являются “поступления до уплаты процентов и налогов”, которые включают в себя и амортизацию.

Обычно AROR используется в двух вариантах в зависимости от определения вложенного капитала. Она может включать в себя либо первоначальный вложенный капитал, либо средний вложенный капитал в течение срока службы инвестиций.

Учетная методика ориентирована на административно-плановую экономику и не дает достаточно объективной оценки по инвестиционным проектам, так как не учитывает наличие временного лага между затратами и результатом.

Расчетная норма прибыли рассчитывается как отношение чистой среднегодовой прибыли предприятия к средней величине инвестиций:

$$ROI = \frac{P_{net}}{(C_1 + C_2) / 2} \cdot 100 \%$$

где P_{net} – чистая среднегодовая прибыль предприятия после выплаты налогов и процентных платежей;

C_1, C_2 – стоимость оборудования соответственно на начало и на конец реализации инвестиционного проекта.

При оценке инвестиционных проектов расчетную норму прибыли сравнивают с принятой для предприятия нормой прибыли. Проект считается экономически выгодным, если значение показателя превосходит норму прибыли, принятую инвестором.

К основным недостаткам расчетной нормы прибыли можно отнести:

- расчетная норма прибыли не учитывает изменение стоимости денег во времени. Так как не учитывается различная стоимость денег (прибыли) в зависимости от времени их получения, средняя прибыль рассчитывается за весь период использования инвестиционного проекта, а это в свою очередь, не всегда корректно.

- расчетная норма прибыли пренебрегает возможностью разной продолжительности проектов, носит показательный характер.

Первоначальный вложенный капитал состоит из затрат на покупку и установку основных средств и увеличение оборотного капитала, требуемого на начальном этапе инвестиций. Однако на последнем этапе осуществления проекта вложенный капитал сокращается до остаточной стоимости оборудования плюс оставшиеся компоненты оборотного капитала.

Формула может быть представлена в виде:

$$AROR = \frac{\text{Средняя балансовая прибыль в год}}{\text{Первоначальный вложенный капитал}}$$

То есть:

$$AROR = \frac{(\sum \text{годовых доходов}) \div n}{\text{первоначальные затраты}}$$

$$AROR = \frac{(\sum \text{годовых доходов}) \div n}{(\text{первоначальные затраты} + \text{остаточная стоимость}) \div 2}$$

Полученные результаты заметно отличаются друг от друга. Однако, если и установление критериев приемлемости, и финансовый анализ производятся по

одному и тому же методу, инвестиционные решения, принятые на их основе, различаться не будут.

Как и срок окупаемости инвестиций, метод AROR имеет свои недостатки. Он использует балансовую прибыль (а не денежные потоки) в качестве оценки прибыльности проектов. Было уже отмечено, что существует множество путей вычисления балансовой прибыли, что дает возможность манипулировать показателем AROR. Несоответствия в исчислении прибыли приводят к сильно различающимся значениям AROR, и часто эти несоответствия являются результатом изменения учетной политики фирмы, с которой может быть незнаком тот, кто принимает инвестиционные решения. Кроме того, балансовая прибыль страдает от таких “искажений”, как затраты на амортизацию, прибыли или убытки от продажи основных активов, которые не являются настоящими денежными потоками, и поэтому не оказывают влияния на благосостояние инвесторов.

Второй важный недостаток AROR (подобно PP) – она не учитывает временной аспект стоимости денег. Прибыль от инвестиций высчитывают как среднюю отчетную прибыль, хотя доход получают в разные периоды времени, и он может изменяться из года в год.

Другая проблема с AROR возникает, когда используется случай со “средним вложенным капиталом”. Здесь первоначальные затраты и остаточная стоимость инвестиций усреднены для отражения стоимости активов, связанных между собой в течение всего срока службы инвестиций. Чем больше остаточная стоимость инвестиций, тем выше становится знаменатель в формуле AROR и тем меньше само значение расчётной нормы прибыли.

Парадокс остаточной стоимости – проблема при оценке капиталовложений при помощи AROR, которая может привести к принятию неправильного решения.

На практике AROR очень часто используется для обоснования инвестиционных решений. Это может быть из-за того, что те, кто принимает решения, часто предпочитают анализировать инвестиции через прибыль, поскольку деятельность самих менеджеров часто оценивается именно по этому критерию. Вне

всяких сомнений, что применение данного показателя для оценки проектов ведет в некоторых организациях к принятию ошибочных инвестиционных решений.

Таким образом, нельзя не заметить, что два основных “традиционных” метода анализа не являются идеальными. Хотя оба используются на практике, но имеют и ряд серьезных недостатков, которые приводят к неправильным инвестиционным решениям. В теоретической литературе, посвященной инвестиционной деятельности, этим способам не уделяется много внимания. Они были вытеснены “сложными” методами, корни которых находятся в экономической теории.

Экономический подход к анализу проектов предполагает определение ценности проекта в сравнении с другими проектами, а также анализ финансовой привлекательности проекта при условии ограниченности ресурсов. Наиболее известным и часто применяемым в практике есть показатель чистый приведенный доход (NPV).

Чистый приведенный доход позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, то есть его конечный эффект в абсолютной сумме. Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств.

Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$NPV = ДП - ИС$$

где NPV – чистый приведенный доход;

ДП – сумма денежного потока (в настоящей стоимости) за весь период эксплуатации инвестиционного проекта (до начала инвестиций в него).

Если полный период эксплуатации до начала нового инвестирования в данный объект определить сложно, его принимают в расчетах в размере 5 лет (это средний период амортизации оборудования, после чего оно подлежит замене);

ИС – сумма инвестиционных средств (в настоящей стоимости), направляемых на реализацию инвестиционного проекта.

Если раскрыть составляющие предыдущей формулы, то она примет вид:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$$

где В – полные выгоды за год t;

С – полные затраты за год t;

t – соответствующий год проекта (1,2,3, ...n);

i – ставка дисконта (процентная).

Характеризуя показатель чистый приведенный доход, следует отметить, что он может быть использован не только для сравнительной оценки эффективности инвестиционных проектов, но и как критерий целесообразности их реализации.

Инвестиционный проект, по которому показатель чистого приведенного дохода является отрицательной величиной (см. рисунок 1а) или равен нулю (см. рисунок 1б), должен быть отвергнут, так как он не принесет инвестору дополнительный доход на вложенный капитал. Инвестиционные проекты с положительным значением показателя чистого приведенного дохода (см. рисунок 1в) позволяют увеличить капитал инвестора.

Показатель чистый приведенный доход (NPV) обладает очевидными достоинствами и недостатками.

Достоинство проявляется в том, что данный показатель является абсолютным и учитывает масштабы инвестирования. Это позволяет рассчитать прирост стоимости компании или величину капитала инвестора. Но из этих достоинств вытекают и недостатки.

Первый заключается в том, что величину чистого приведенного дохода трудно, а в ряде случаев невозможно нормировать. Например, чистый приведенный доход некоторого проекта равен 20 тыс. грн. Много это или мало? Ответить на этот вопрос трудно, тем более если рассматривать безальтернативный проект. Можно, конечно, установить нижнюю планку размера чистого приве-

денного дохода, при не достижении которой проект отвергается. Но это во многом волонтаристская мера, не отражающая существа процесса инвестирования.

Второй недостаток связан с тем, что чистый приведенный доход в явном виде не показывает какими инвестиционными усилиями достигнут результат. Хотя в расчете чистого приведенного дохода размер инвестиций и учитывается, относительное сопоставление не проводится.

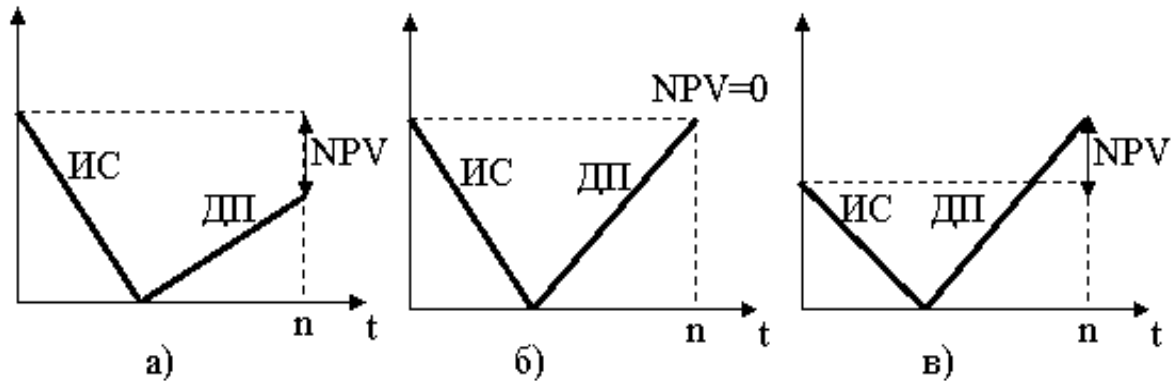


Рисунок 1.1.1 – Графическое изображение чистого

Другим общим критерием, который значительно реже используется в практике проектных решений, является коэффициент «Выгоды-Затраты» (benefit cost). Он определяется как сумма дисконтированных выгод, разделенная на сумму дисконтированных затрат.

$$B/Z = \frac{\sum_{n=1}^{\infty} B_n / (1+i)^n}{\sum_{n=1}^{\infty} Z_n / (1+i)^n}$$

Критерий отбора проектов с помощью коэффициента выгоды-затраты является состоит в том, что при значении коэффициента который равен или больше единицы, реализация проекта признается успешной. Несмотря на популярность этого показателя. Он имеет недостатки. Этот показатель не приемлем для ранжирования по преимуществам независимых проектов и абсолютно не подходит для выбора взаимоисключающих проектов. Этот показатель не показывает фактическую величину чистых выгод по проекту. Например, небольшой проект

может иметь значительно больший коэффициент выгоды-затраты, чем большой проект, и если не воспользоваться расчетом показателя NPV, то можно принять ошибочное решение по проекту.

Индекс доходности показывает относительную прибыльность проекта или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений.

Расчет индекса доходности осуществляется по формуле:

$$ИД = \frac{ДП}{ИС} ,$$

где ИД – индекс доходности по инвестиционному проекту;

ДП – сумма денежного потока в настоящей стоимости;

ИС – сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при одновременности вложений также приведенная к настоящей стоимости).

Показатель «индекс доходности» также может быть использован не только для сравнительной оценки, но и в качестве критериального при принятии инвестиционного проекта к реализации.

Если значение индекса доходности меньше или равно единице, то проект должен быть отвергнут в связи с тем, что он не принесет дополнительного дохода инвестору. Следовательно, к реализации могут быть приняты инвестиционные проекты только со значением показателя индекса доходности выше единицы.

Сравнивая показатели «индекс доходности» и «чистый приведенный доход», обратим внимание на то, что результаты оценки эффективности инвестиций находятся в прямой зависимости: с ростом абсолютного значения чистого приведенного дохода возрастает и значение индекса доходности и наоборот. Кроме того, при нулевом значении чистого приведенного дохода индекс доходности всегда будет равен единице. Это означает, что как критериальный показатель целесообразности реализации инвестиционного проекта может быть использован только один (любой) из них. Но если проводится сравнительная оценка, то в этом случае следует рассматривать оба показателя: чистый приве-

денный доход и индекс доходности, так как они позволяют инвестору с разных сторон оценить эффективность инвестиций.

Период окупаемости – это период в течении которого сумма полученных доходов окажется равной величине произведенных инвестиций.

Расчет этого показателя осуществляется по формуле :

$$ПО = \frac{ИС}{ДП_n},$$

где ПО – период окупаемости вложенных средств по инвестиционному проекту;

ИС – сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при одновременности вложений приведения к настоящей стоимости);

$ДП_n$ - средняя сумма денежного потока (в настоящей стоимости) в периоде. При краткосрочных вложениях этот период принимается за один месяц, а при долгосрочных – за один год;

n – количество периодов.

Характеризуя показатель «период окупаемости», следует обратить внимание на то, что он может быть использован для оценки не только эффективности инвестиций, но и уровня инвестиционных рисков, связанных с ликвидностью (чем продолжительнее период реализации проекта до полной 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. Так, по инвестиционным проектам с длительным сроком эксплуатации после периода их окупаемости может быть получена гораздо большая сумма чистого приведенного дохода, чем по инвестиционным проектам с коротким сроком эксплуатации (при аналогичном и даже более быстром периоде окупаемости).

Внутренняя норма доходности (IRR) является наиболее сложным из всех показателей с позиции механизма его расчета. Этот показатель характе-

ризует уровень доходности конкретного инвестиционного проекта, выражаемый дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инвестиций приводится к настоящей стоимости инвестируемых средств. Внутреннюю норму доходности можно охарактеризовать как дисконтную ставку, при которой чистый приведенный доход в процессе дисконтирования будет приведен к нулю.

Для определения внутренней нормы доходности используются методы приближенных расчетов, одним из которых является метод линейной интерполяции. Для применения данного метода необходимо выполнить следующий алгоритм:

1. Произвольно подбирается ставка процента и определяется величина приведенного денежного потока для каждого варианта ставок.

2. Определяется значение чистого приведенного дохода для каждого варианта ставки.

3. Подбор ставки продолжаем до первого отрицательного значения чистого приведенного дохода.

4. Берутся два значения: предпоследняя (i_1) и последняя (i_2) ставки процента с соответствующим им значением чистого приведенного дохода. По ним строится график, приведенный на рисунке 2.

На данном рисунке ЧПД_1 - это чистый приведенный доход, соответствующий значению предпоследней ставки процента, а ЧПД_2 - это чистый приведенный доход, соответствующий значению последней ставки процента.

Методом интерполяции находим расчетное значение внутренней нормы доходности по формуле:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1)$$

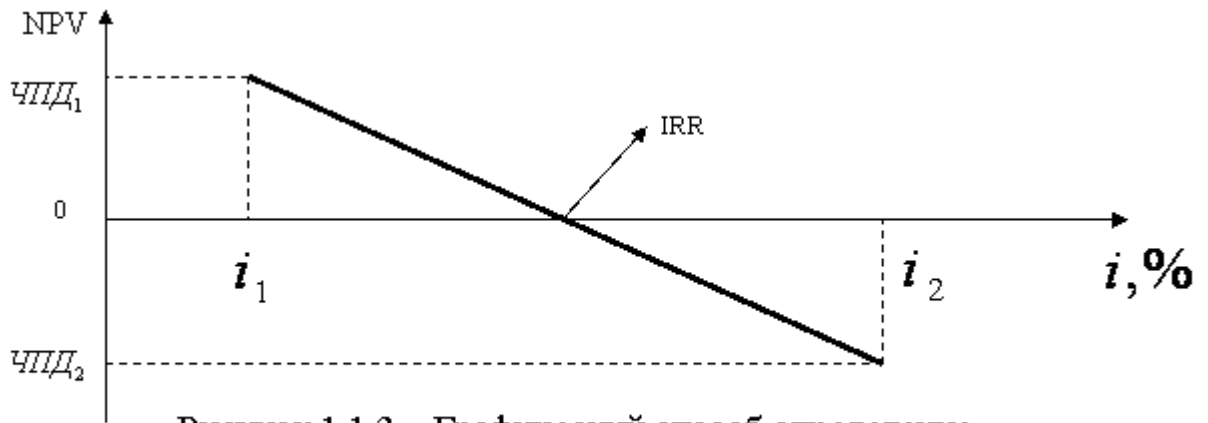


Рисунок 1.1.2 – Графический способ определения внутренней нормы доходности

Характеризуя показатель “внутренняя норма доходности”, следует отметить, что он наиболее приемлем для сравнительной оценки. При этом сравнительная оценка может осуществляться не только в рамках рассматриваемых инвестиционных проектов, но и в более широком диапазоне (например, сравнение внутренней нормы доходности по инвестиционному проекту с уровнем прибыльности используемых активов в процессе текущей хозяйственной деятельности компании; со средней нормой прибыльности инвестиций; с нормой прибыльности по альтернативному инвестированию – депозитным вкладам, приобретением государственных облигаций). Кроме того, каждая компания с учетом своего уровня инвестиционных рисков может установить для себя используемый для оценки проектов критериальный показатель внутренней нормы доходности. Проекты с более низкой внутренней нормой доходности при этом будут автоматически отклоняться как несоответствующие требованиям эффективности реальных инвестиций. Такой показатель в практике оценки инвестиционных проектов носит название “пределная ставка внутренней нормы доходности”.

Несмотря на некоторые положительные свойства показателя IRR он имеет недостатки:

- Для проекта может не существовать единой IRR. Такое множество решений может появиться, если ежегодные денежные потоки в период реализации проекта изменяют знак (с положительного на отрицательный и наоборот) не-

сколько раз. Это случается в тогда, когда полученные доходы от реализации проекта, снова реинвестируются в проект.

- Применение одного значения ставки дисконта предусматривает, что его значение будет постоянным на протяжении всего срока реализации проекта. Но для проектов с длительным сроком реализации (если учесть их высокую неопределенность в поздние периоды) вряд ли возможно применять единый коэффициент дисконтирования на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Несмотря на такую критику показатель IRR прочно укоренился в проектном анализе и большинство проектов опирается именно на него.

Современный анализ проектов настаивает на совместном применении показателей NPV и IRR. Как критерий оценки проекта внутренняя норма доходности устанавливает границу принятия проектов к реализации. Формально IRR показывает ставку дисконта, при которой проект не увеличивает и не уменьшает стоимость фирмы, поэтому отечественные аналитики называют этот показатель проверенным дисконтом. Он показывает граничное значение коэффициента дисконтирования, который разделяет инвестиции на приемлемые и неприемлемые.

Статические методы оценки инвестиционных проектов

Методы оценки эффективности, не включающие дисконтирование, иногда называют статистическими методами оценки эффективности инвестиций. Эти методы опираются на проектные, плановые и фактические данные о затратах и результатах, обусловленные реализацией инвестиционных проектов. При использовании этих методов в отдельных случаях прибегают к такому статистическому методу, как расчет среднегодовых данных о затратах и результатах (доходах) за весь срок использования инвестиционного проекта. Данный прием используется в тех ситуациях, когда затраты и результаты равномерно распределяются по годам применения инвестиционного проекта.

К методам, не включающим дисконтирование, относятся следующие:

- а) метод, основанный на расчете сроков окупаемости инвестиций (срок окупаемости инвестиций);
- б) метод, основанный на определении нормы прибыли на капитал (норма прибыли на капитал);
- в) метод, основанный на расчете разности между суммой доходов и инвестиционными издержками (единовременными затратами) за весь срок использования инвестиционного проекта, который известен под названием Cash-flow или накопленное сальдо денежного потока;
- г) метод сравнительной эффективности приведенных затрат на производство продукции;
- д) метод выбора вариантов капитальных вложений на основе сравнения массы прибыли (метод сравнения прибыли).

В результате такого методического приема не в полной мере учитывается временной аспект стоимости денег, факторы, связанные с инфляцией и риском. Одновременно с этим усложняется процесс проведения сравнительного анализа проектных и фактических данных по годам использования инвестиционного проекта. Поэтому статистические методы оценки (методы, не включающие дисконтирование) наиболее рационально применять в тех случаях, когда затраты и результаты равномерно распределены по годам реализации инвестиционных проектов и срок их окупаемости охватывает небольшой промежуток времени — до пяти лет. Однако, благодаря своей простоте, общедоступности для понимания большинством специалистов фирм, высокой скорости расчета эффективности инвестиционных проектов и доступности к получению необходимых данных, эти методы получили самое широкое распространение на практике. Основные их недостатки — охват короткого периода времени, игнорирование временного аспекта стоимости денег и неравномерного распределения денежных потоков в течение всего срока функционирования инвестиционных проектов .

Всю совокупность статистических методов оценки эффективности инвестиций можно условно разделить на две группы:

- методы абсолютной эффективности инвестиций;
- методы сравнительной эффективности вариантов капитальных вложений.

К первой группе относятся метод, основанный на расчете сроков окупаемости инвестиций, и метод, основанный на определении нормы прибыли на капитал.

Ко второй группе - методам сравнительной оценки эффективности инвестиций - относятся:

- метод накопленного сальдо денежного потока (накопленного эффекта) за расчетный период;
- метод сравнительной эффективности - метод приведенных затрат;
- метод сравнения прибыли.

Теория абсолютной эффективности капитальных вложений исходит из предпосылки, что реализации или внедрению подлежит такой инвестиционный проект, который обеспечивает выполнение установленных инвестором нормативов эффективности использования капитальных вложений. К таким нормативам относится нормативный срок полезного использования инвестиционного проекта, или получение заданной нормы прибыли на капитал. Проект подлежит внедрению, если ожидаемое значение вышеназванных показателей будет равным или большим их нормативных значений .

Теория сравнительной эффективности капитальных вложений исходит из предпосылки, что внедрению (реализации) подлежит такой инвестиционный проект из нескольких (не менее двух), который обеспечивает либо минимальную сумму приведенных затрат, либо максимум прибыли, либо максимум накопленного эффекта за расчетный период его использования .

Динамические методы оценки инвестиционных проектов

Дисконтирование - метод оценки инвестиционных проектов путем выражения будущих денежных потоков, связанных с реализацией проектов, через их стоимость в текущий момент времени. Методы оценки эффективности инвестиций, основанные на дисконтировании, применяются в случаях крупно-

масштабных инвестиционных проектов, реализация которых требует значительного времени.

Методы оценки эффективности инвестиций, основанные на дисконтировании:

- метод чистой приведенной стоимости (метод чистой дисконтированной стоимости, метод чистой текущей стоимости);
- метод внутренней нормы прибыли;
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций;
- индекс доходности;
- метод аннуитета.

Метод оценки эффективности инвестиционного проекта на основе чистой приведенной стоимости позволяет принять управленческое решение о целесообразности реализации проекта исходя из сравнения суммы будущих дисконтированных доходов с издержками, необходимыми для реализации проекта (капитальными вложениями).

Индекс доходности - это отношение приведенных денежных доходов к приведенным на начало реализации проекта инвестиционным расходам. Если индекс доходности больше 1, то проект принимается. При индексе доходности меньше 1 проект отклоняется.

Внутренняя норма прибыли представляет собой ту расчетную ставку процента (ставку дисконтирования), при которой сумма дисконтированных доходов за весь период реализации инвестиционного проекта становится равной сумме первоначальных затрат (инвестициям). Эту норму можно трактовать как максимальную ставку процент, под которой фирма может взять кредит для финансирования проекта с помощью заемного капитала.

Расчет аннуитета чаще всего сводится к вычислению общей суммы затрат на приобретение по современной общей стоимости платежа, которые затем равномерно распределяются на всю продолжительность инвестиционного проекта.

Оценка эффективности инвестиционных проектов — один из главных элементов инвестиционного анализа; является основным инструментом правильного выбора из нескольких инвестиционных проектов наиболее эффективного, совершенствования инвестиционных программ и минимизации рисков. Чем масштабнее инвестиционный проект и чем больше значительных изменений он вызывает в результатах хозяйственной деятельности предприятия, тем точнее должны быть расчеты денежных потоков и методы оценки эффективности инвестиционного проекта.

Инвестиционные проекты рождаются из потребностей предприятия. Условием жизнеспособности инвестиционных проектов является их соответствие инвестиционной политике и стратегическим целям предприятия, находящим основное выражение в повышении эффективности его хозяйственной деятельности. Оценка эффективности инвестиционных проектов — один из главных элементов инвестиционного анализа; является основным инструментом правильного выбора из нескольких инвестиционных проектов наиболее эффективного, совершенствования инвестиционных программ и минимизации рисков .

Методы оценки инвестиционных проектов не во всех случаях могут быть едиными, так как инвестиционные проекты весьма значительно различаются по масштабам затрат, срокам их полезного использования, а также по полезным результатам.

К мелким инвестиционным проектам, не требующим больших капитальных вложений, не оказывающим существенного влияния на изменение выпуска продукции, а также имеющим относительно небольшой срок полезного использования, можно применять простейшие способы расчета.

В то же время реализация более масштабных инвестиционных проектов (новое строительство, реконструкция, освоение принципиально новых видов продукции и т. п.), требующих больших инвестиционных затрат, вызывает необходимость учета большого числа факторов и, как следствие, проведения более сложных расчетов, а также уточнения методов оценки эффек-

тивности. Чем масштабнее инвестиционный проект и чем больше значительных изменений он вызывает в результатах хозяйственной деятельности предприятия, тем точнее должны быть расчеты денежных потоков и методы оценки эффективности инвестиционного проекта.

То обстоятельство, что движение денежных потоков, вызванное реализацией инвестиционных проектов, происходит в течение ряда лет, усложняет оценку их эффективности. С учетом того, что внедрение инвестиционных проектов в течение длительного периода времени оказывает влияние на экономический потенциал и результаты хозяйственной деятельности предприятия, ошибка в оценке их эффективности чревата значительными финансовыми рисками и потерями.

Экономической науке известны несколько основных причин расхождения между проектными и фактическими показателями эффективности инвестиционных проектов.

К первой группе причин относится сознательное завышение эффективности инвестиционного проекта, обусловленное субъективной позицией отдельных ученых, научных работников и специалистов предприятия и их борьбой за ограниченные финансовые ресурсы. Защититься от таких просчетов возможно путем создания на предприятиях соответствующих систем управления, которые позволяют координировать и контролировать работу функциональных служб предприятия, или привлечения независимых экспертов к проверке объективности расчетов, связанных с оценкой эффективности инвестиционных проектов.

Вторая группа причин обусловлена недостаточным учетом факторов риска и неопределенности, возникающих в процессе использования инвестиционных проектов.

Как следует из изложенного, при перспективной оценке эффективности инвестиционных проектов возникает множество проблем. Избежать или свести их к минимуму в значительной мере поможет выбор наиболее объективных методов оценки эффективности инвестиций .

16. Планирование инноваций

Планирование составляет один из основных элементов системы внутрифирменного управления деятельностью инновационного процесса. Как элемент системы менеджмента планирование представляет собой относительно самостоятельную подсистему, включающую совокупность специфических инструментов, правил, структурных органов, информации и процессов, нацеленных на подготовку и обеспечение выполнения планов.

Планирование инноваций – это система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей развития инновационного процесса и подготовку решений, необходимых для безусловного их достижения. В рамках интегрированной системы менеджмента подсистема планирования выполняет семь частных функций.

1. Целевая ориентация всех участников. Благодаря согласованным планам частные цели отдельных участников и исполнителей ориентированы на достижение генеральных целей совместно инновационного проекта или инновационного процесса в целом.

2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. Планы ориентированы в будущее и базируются на обоснованных прогнозах развития ситуации. План намечает желаемое в будущем состоянии объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций и сдерживание отрицательных.

3. Координация деятельности всех участников инноваций. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов. В процессе планирования инноваций используются четыре основные формы координации: распорядительная, инициативная, программная и бюджетная. Распорядительная форма координации выражается в директивном утверждении плановых документов, обязательных для использования всеми участниками инновационных процессов. Ини-

циативная форма координации – в добровольном и осознанном согласовании действий менеджеров и всех участников в пределах делегированных им полномочий и общих ограничений. Программная координация заключается в форме установленных каждому участнику частных плановых заданий в соответствии с программой работ по инновационному проекту. Бюджетная форма координации осуществляется при разработке планового бюджета в виде ограничений по материальным, трудовым и финансовым ресурсам, выделяемым каждому участнику.

4. Подготовка управленческих решений. Планы представляют собой наиболее распространенные в инновационном менеджменте управленческие решения. При их подготовке проводится глубокий анализ проблем, выполняются прогнозы, исследуются все альтернативы и производится экономическое обоснование наиболее рационального решения. Планирование носит высокий уровень экономической обоснованности и рациональности в системе менеджмента на ИП.

5. Создание объективной базы для эффективного контроля. Планы устанавливают желаемое или требуют состояние системы на определенный период времени. Их наличие позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «план-факт». Тогда контроль становится предметным, направленным на обеспечение целевого состояния системы.

6. Информационное обеспечение участников инновационного процесса. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсах и административных условиях проведения инноваций. Устойчивость системы планирования позволяет обеспечивать эффективную актуализацию информации благодаря своевременному контролю и корректировке планов.

7. Мотивация участников. Успешное выполнение плановых заданий, как правило, является объектом особого стимулирования и основанием для

взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников.

Значимость отмеченных частных функций подсистемы планирования делает ее важнейшей составляющей системы менеджмента на ИП. При планировании осуществляются обоснованный выбор основных направлений инновационной деятельности для ИП и каждой структурной единицы; формирование программ исследований, разработок и производства инновационной продукции; распределение программ и конкретных заданий по отдельным отрезкам времени и закрепление за исполнителями; установление календарных сроков проведения работ по проектам; расчет потребности в ресурсах и распределение их по исполнителям на основе бюджетных расчетов.

17. Прогнозирование основных экономических параметров в бизнес – плане

Социально- экономическое прогнозирование имеет важное значение для развития теории и практики управления.

Качество жизни, интерес к будущему вытекает из непосредственной и острой практической потребности сегодняшнего дня. Необходимость предвидения вероятностного исхода событий в будущем никогда не были столь актуальны как в условиях изменчивой среды. Это связано с высокой неопределенностью событий, обусловленной функционированием рыночной экономики.

Предвидение событий дает возможность заблаговременно подготовиться к ним, учесть их положительные и отрицательные последствия, а если возможно, стараться предварить в жизнь одну из выявленных альтернатив будущего.

1. Решения, принимаемые сегодня должны базироваться на оценке развития явлений в будущем, в свою очередь, они в большей или меньшей степени влияют на это будущее. Недооценка важности этих послед-

ствий приводит к ошибкам, которые замедляют развитие социально-экономических систем.



Рис. 6. Сущность прогнозирования

Таким образом, объективная необходимость прогнозирования в условиях изменчивой среды и рыночной экономики обусловлено:

2. возрастанием сложности объектов управления.
3. увеличением неопределенности событий.
4. ярко выраженным динамическим характером внешней среды.

5. многоукладностью экономики и изменением форм собственности, повышающими меру ответственности собственника за результаты своей деятельности.
6. возрастанием темпов морального старения товаров и услуг.
7. ужесточение конкурентной борьбы.
8. неспособность рыночной экономики к саморегулированию, особенно на кризисных стадиях воспроизводственного цикла.
9. деятельностью государства как субъекта рыночных отношений.

Прогнозирование и планирование являются некоторой системой методических приемов, выполнение которых в определенной последовательности позволяет обеспечить эффективность принятых решений. Это связано с тем, что соблюдение системного единства и установленной последовательности этапов «поисковый прогноз - нормативный прогноз - стратегическое планирование – бизнес-планирование – перспективное планирование – текущее планирование – оперативное планирование» позволяет последовательно раскрывать неопределенности нестабильной экономической среды, а также состояние самого предприятия. Пропуск одного из элементов этой системы может привести к:

- снижению точности планирования;
- повышению риска при принятии решения.

Поэтому для обеспечения возможности практического использования прогнозов и планов в условиях нестабильной экономической среды в качестве параметров классификации планов можно использовать комбинации следующих параметров:

- объектов планирования – организационно-производственные системы, ее подсистемы, элементы, участки, рабочие места;
- периодов планирования, определяемых не календарно, а измеряемых в продолжительностях циклов, их этапа или фаз этапов жизненного цикла.

Бизнес-планирование отличается от стратегического тем, что решение принимается по реализации на одном из сегментов рынка конкретной рыноч-

ной программы одного товара или услуги. Период упреждения при таком планировании может быть равен сумме оценок сроков реализации цикла разработки, рыночного цикла и жизненного цикла.

Перспективное планирование – планирование на период упреждения, близкое длительности одного отдельно взятого из циклов товара, а именно циклов разработки, рыночного или жизненного циклов, и имеющее в качестве объекта планирования предприятие в целом, действующее на одном сегменте рынка.

Текущее планирование – планирование в пределах одного из этапов жизненного цикла или сферы деятельности одного из производств или подразделения предприятия.

Оперативно-календарным называется планирование с периодом упреждения, не превышающим длительность одной из фаз одного этапа жизненного цикла, рассматривающее в качестве объекта планирования элемент подразделения организационно-производственной системы.

В качестве основных отличий прогнозирования от планирования назвать следующие:

1. прогнозирование осуществляется в условиях с большой долей неопределенности или случайности;
2. объектом прогнозирования чаще всего является совокупность сферы услуг и внешней среды;
3. прогнозирование в большей степени ориентировано на исследование развития внешней среды, рассматривает предприятие или его элемент как некую целостность, носит системный характер;
4. прогнозирование позволяет определить возможные состояния внешней среды, перечень и вероятности достижения возможных целей, перечень путей и соответствующие им вероятности достижения каждой из целей.
5. при прогнозировании в связи с большим периодом упреждения и неопределенностью используются более общие межотраслевые расчетные или экспертные нормы;

б. прогнозирование в большей мере носит информационный, консультативный характер, принятие решения необязательно.

18. Изучение методики прогнозирования спроса, объёмов производства продукции, продаж, цен и других экономических показателей.

Оценка и прогнозирование рисков

Спросом называется количество товара или услуги, которое будет куплено по определенной цене за определенный период. Бесполезно пытаться определить спрос без цены, так как он изменяется именно в зависимости от нее.

Действует закон спроса: при прочих равных условиях спрос на товары в количественном выражении изменяется в обратной зависимости от цены. Это происходит по двум причинам: во-первых, при снижении цены потребитель хочет приобрести больше товара (эффект дохода); во-вторых, товар при снижении цены на него дешевле относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгоднее (эффект замещения).

Закон спроса не действует в трех случаях:

- 1) при ажиотажном спросе, вызванном ожидаемым повышением цен;
- 2) для некоторых редких и дорогостоящих товаров (золото, драгоценности, антиквариат и др.), являющихся средством вложения денег;
- 3) при переключении спроса на более качественные и дорогостоящие товары (например, переключение спроса с маргарина на масло: снижение цен на маргарин не ведет к увеличению спроса на него).

На изменение спроса влияют и неценовые факторы:

- а) изменения в денежных доходах населения. Например, рост доходов увеличивает спрос на разные виды товаров (мебель, бытовую технику, высококачественные продукты питания и др.) при всех возможных ценах на них;
- б) изменения в структуре населения. Например, старение населения, увеличение количества пенсионеров увеличивает спрос на лекарства, медицинское обслуживание;

в) изменения цен на другие товары, особенно на товары-заменители (субституты). Так, рост цен на сливочное масло вызовет повышение спроса на маргарин;

г) экономическая политика правительства. Денежные пособия, выплачиваемые государством малоимущим слоям населения, увеличат спрос на товары, потребляемые этой группой населения;

В результате взаимодействия спроса и предложения устанавливается рыночная цена. Она фиксируется в точке, в которой пересекаются кривые спроса D (англ, demand) и предложения S (англ, supply). Эта точка называется точкой равновесия, а цена — равновесной. Только в этой единственной точке цена устраивает одновременно и покупателя, и продавца. При этом действуют следующие законы рыночного ценообразования.

Цена стремится к такому уровню, при котором спрос равен предложению.

Если под влиянием неценовых факторов произойдет повышение спроса при неизменном предложении или сокращение предложения при неизменном спросе, то цена возрастет, если, наоборот, при неизменном предложении спрос сократится или при неизменном спросе предложение увеличится, цена понизится.

Рассмотрение законов спроса и предложения, а также принципа формирования равновесной цены позволяет сделать следующие выводы.

1. В рыночной экономике существует механизм, обеспечивающий согласование интересов продавцов и покупателей на рынках:

- предприятия могут расширять и сужать производство в зависимости от изменения спроса, иными словами, они свободны в выборе объема и структуры выпуска;

- цены гибкие, меняются под воздействием спроса и предложения;

- существует конкуренция, без которой рыночный механизм спроса и предложения действовать не будет.

2. Если на рынке произойдет какое-то событие, которое нарушит сложившееся равновесие (например, изменение вкусов потребителей и соответствующее изменение спроса), то:

- предприятия-производители обязательно среагируют на изменение рыночных условий (например, увеличение спроса приведет к росту цены данной продукции, поскольку спрос покажет производителям, куда следует направить свои усилия);

- начнется процесс приспособления производителей и потребителей к новым условиям, в результате сформируются новая рыночная - цена и новый объем производства, соответствующие изменившимся условиям.

Для предприятия при планировании объема и структуры производства чрезвычайно важно знать, от чего зависит спрос на ее продукцию. Как мы уже выяснили, величина спроса зависит от цены товара, доходов потенциальных потребителей, а также от цен на товары, которые являются либо взаимодополняемыми (например, автомобили и бензин), либо взаимозаменяемыми (например, масло и маргарин, отдельные сорта мяса и т. п.). На спрос влияют и другие факторы.

С повышением цен на продукцию предприятия можно ожидать, при прочих равных условиях, снижения спроса на нее, а активная деятельность конкурентов, выпускающих продукты-заменители и продающих их по более низким ценам, также может привести к снижению спроса на изделия предприятия. В то же время с ростом доходов потребителей предприятие может рассчитывать на расширение покупательского спроса и, соответственно, увеличение сбыта предлагаемой продукции.

Однако нас интересует не только направление, но и величина изменения спроса. Как изменится величина спроса при повышении (понижении) цены продукции на 1, 10, 100 тыс. руб.? Обычно предприятие, повышая цену, рассчитывает на рост выручки от продаж. Однако возможна ситуация, когда повышение цены приведет не к росту выручки, а, наоборот, к ее снижению за счет сокращения величины спроса и соответственно уменьшения сбыта.

Поэтому для предприятия важно определить, какое в количественном отношении воздействие на величину спроса может оказать изменение цены продукции, доходов потребителей или цен на товары-заменители, производимые конкурентами.

Мера реакции одной величины на изменение другой называется эластичностью. Эластичность показывает, на сколько процентов изменится одна переменная экономическая величина при изменении другой на один процент. Примером может служить эластичность спроса по цене, или ценовая эластичность спроса, которая показывает, на сколько изменится в процентном отношении величина спроса на товар при изменении его цены на один процент.

Если обозначить цену P , а величину спроса Q , то показатель (коэффициент) ценовой эластичности спроса E_p равен:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P};$$

где ΔQ изменение величины спроса, %; ΔP изменение цены, %; «P» в индексе означает, что эластичность рассматривается по цене.

Аналогично можно определить показатель эластичности по доходам или какой-то другой экономической величине.

Показатель ценовой эластичности спроса для всех товаров является отрицательной величиной. Действительно, если цена товара снижается величина спроса растет, и наоборот. Однако для оценки эластичности часто используется абсолютная величина показателя (знак «минус» опускается).

Например, снижение цены стирального порошка на 5% вызвало увеличение спроса на него на 10%. Показатель эластичности будет равен:

$$E_p = \frac{10}{-5} = -2; \quad |E_p| = 2.$$

Если абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса больше 1, то мы имеем дело с относительно эластичным спросом. Иными словами, изменение цены в данном случае приведет к большему количественному изменению величины спроса.

Если абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса меньше 1, то спрос относительно неэластичен. В этом случае изменение цены повлечет за собой меньшее изменение величины спроса.

При коэффициенте эластичности, равном 1, говорят о единичной эластичности. В этом случае изменение цены приводит к такому же количественному изменению величины спроса.

На рис. 7 изображены два варианта графиков спроса. На рис. 1.1,а снижение цены с P_0 до P_1 на 100 тыс. руб. (на 33%) приведет к росту величины спроса с Q_0 до Q_1 на 20 ед. (на 200%).

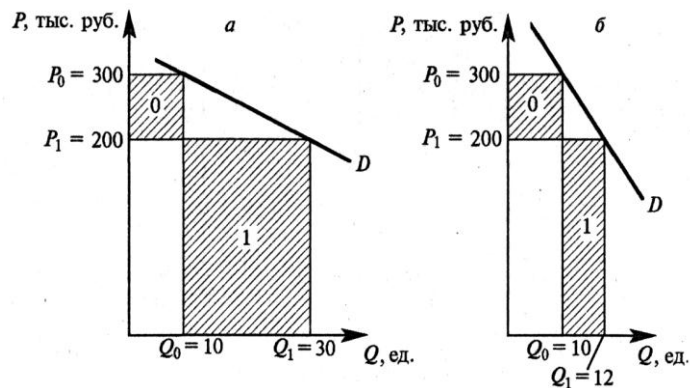


Рис. 7. Относительно эластичный (а) и относительно неэластичный (б) спрос.

Коэффициент эластичности будет равен 6 ($200:33$), т. е. больше 1, и спрос эластичен. А что произойдет с выручкой от реализации продукции? Она увеличится с 3000 тыс. ($300 \text{ тыс.} \times 10$) до 6000 тыс. руб. ($200 \text{ тыс.} \times 30$), т. е. вырастет в два раза. Заштрихованные прямоугольники 0 и 1 наглядно показывают увеличение выручки от реализации продукции при снижении цены в условиях эластичного спроса. Площадь прямоугольника 1 заметно больше площади прямоугольника 0.

Рис. 1.1,б иллюстрирует графически пример неэластичного спроса. Снижение цены на 100 тыс. руб. с P_0 до P_1 увеличит величину спроса лишь на 2 ед. При этом выручка от реализации упадет с 3000 тыс. ($300 \text{ тыс.} \times 10$) до 2400 тыс. руб. ($200 \text{ тыс.} \times 12$). Естественно, что при такой ситуации

предприятие не будет снижать цену своей продукции, не без основания опасаясь снижения своих доходов.

Существует два крайних случая. В первом возможно существование только одной цены, при которой товар будет приобретаться покупателями. Любое изменение цены приведет либо к полному отказу от приобретения данного товара (если цена повысится), либо к неограниченному увеличению спроса (если цена снизится). При этом спрос является абсолютно эластичным, показатель эластичности бесконечен. Графически этот случай можно изобразить в виде прямой, параллельной горизонтальной оси (рис. 8). Например, спрос на помидоры, продаваемые отдельным торговцем на городском рынке, абсолютно эластичен. Однако рыночный спрос на помидоры не является эластичным.

Другой крайний случай представляет собой пример абсолютно неэластичного спроса: изменение цены не отражается на величине спроса. График абсолютно неэластичного спроса (рис. 8.,б) выглядит как прямая, перпендикулярная горизонтальной оси. Примером может служить спрос на отдельные виды лекарств, без которых больной не может обойтись, и т. п.

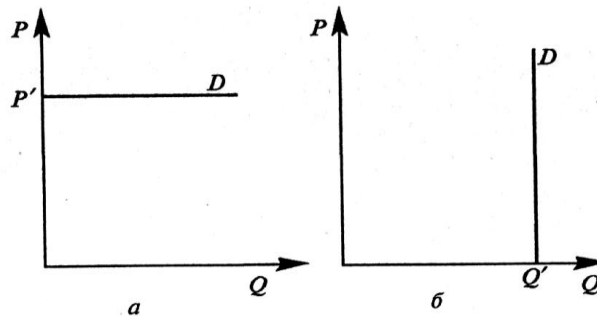


Рис. 8. Крайние случаи эластичности: *а* — спрос абсолютно эластичен, *б* — спрос абсолютно неэластичен

Таким образом, абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса может изменяться от нуля до бесконечности:

$$1 < |E_p| \leq \infty \quad - \quad \text{спрос эластичен;}$$

$$0 \leq |E_p| < 1 \quad - \quad \text{спрос неэластичен;}$$

$$|E_p| = 1 \quad - \quad \text{спрос с единичной эластичностью}$$

Как измерить эластичность спроса по цене? Для этого необходимо подсчитать процентное изменение величины спроса, процентное изменение цены и соотносить их:

$$\text{Из этой формулы } E_p = \frac{\Delta Q}{Q} : \frac{\Delta P}{P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}.$$

видно, что показатель эластичности зависит не только от соотношения приростов цены и объема, или от наклона кривой спроса (см. рис. 2.1.1), но и от их фактических значений. Даже если наклон кривой спроса является постоянным, показатель эластичности будет различным для разных точек на этой кривой.

В общем виде формула для определения процентного изменения величины спроса ΔQ будет выглядеть:

$$\Delta Q = \frac{Q_1 - Q_0}{(Q_1 + Q_0) : 2} \cdot 100,$$

где Q_0, Q_1 — величина спроса до и после изменения цены, шт.

Аналогично для определения процентного изменения цены ΔP в выбранном интервале получаем:

$$\Delta P = \frac{P_1 - P_0}{(P_1 + P_0) : 2} \cdot 100,$$

где P_0, P_1 — начальная и новая цена, руб.

Коэффициент эластичности определяем как отношение прироста величины спроса к приросту цены:

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_0}{(Q_1 + Q_0) : 2} \cdot 100 : \frac{P_1 - P_0}{(P_1 + P_0) : 2} \cdot 100 = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} \cdot \frac{P_1 + P_0}{P_1 - P_0}.$$

Рассчитав коэффициенты эластичности, получим количественные характеристики ценовой эластичности спроса в различных ценовых интервалах. В пределах первых трех интервалов спрос эластичен, в четвертом интервале — неэластичен.

На участках эластичного спроса снижение цены и рост объема продаж приводят к увеличению общей выручки от реализации продукции предприятия, на

участке неэластичного спроса — к уменьшению выручки. Поэтому каждое предприятие будет стремиться избегать того участка спроса на свою продукцию, где коэффициент эластичности меньше единицы.

Важным моментом, оказывающим воздействие на эластичность спроса, является наличие товаров-заменителей. Чем больше на рынке продуктов, призванных удовлетворять одну и ту же потребность, тем больше возможностей для покупателя отказаться от приобретения данного конкретного продукта в случае повышения его цены, тем выше эластичность спроса на данный товар.

Например, спрос на хлеб относительно неэластичен. В то же время спрос на отдельные сорта хлеба является относительно эластичным, так как с повышением цены, к примеру, на бородинский хлеб покупатель может перейти на другой сорт ржаного хлеба и т. п. Спрос на сигареты, лекарства, мыло и другие подобные продукты относительно неэластичен. Однако если рассматривать эластичность по отношению к отдельным видам сигарет, сортам мыла и т.п., то она будет выше.

Та же закономерность применима к изделиям, выпускаемым отдельным предприятием. Если на рынке присутствует значительное число конкурентов, выпускающих аналогичную или близкую по назначению продукцию, то спрос на продукцию этого предприятия будет относительно эластичным. В условиях совершенной конкуренции, когда много продавцов предлагают одинаковую продукцию, спрос на товар каждой отдельного предприятия будет абсолютно эластичным.

Другим важным обстоятельством, влияющим на ценовую эластичность, является фактор времени. В краткосрочном периоде спрос имеет тенденцию быть менее эластичным, чем в долгосрочном. Например, спрос на бензин со стороны индивидуальных владельцев автомобилей относительно неэластичен, и повышение цены, особенно в летний сезон, вряд ли сократит спрос. Однако можно предположить, что осенью значительная часть автовладельцев поставит свои машины в гараж, спрос на бензин сократится, сократится и объем продаж. А к следующему лету часть из них начнет пользоваться приго-

родными электричками. Несмотря на то, что спрос на бензин относительно неэластичен в обоих случаях, в долгосрочном периоде эластичность выше.

Такая тенденция изменения эластичности во времени объясняется тем, что с течением времени каждый потребитель имеет возможность изменить свою потребительскую корзину, найти товары-заменители. Различия в эластичности спроса объясняются также значимостью того или иного товара для потребителя. Спрос на предметы первой необходимости неэластичен; спрос на товары, не играющие важной роли в жизни потребителя, обычно эластичен. Действительно, при повышении цен мы можем отказаться от дополнительной пары обуви, драгоценностей, мехов, но вряд ли сократим покупки хлеба, мяса и молока. Как правило, спрос на продукты питания неэластичен, и сейчас, при снижающемся уровне жизни населения, на их приобретение тратится все большая часть доходов средней российской семьи.

Для предприятия важно иметь в виду, что эластичность спроса на ее продукцию и эластичность рыночного спроса не совпадают. Первая всегда (за исключением абсолютной монополии предприятия на рынке) выше второй. Рассчитать ценовую эластичность спроса на продукцию предприятия достаточно сложно, так как необходимо принимать во внимание и реакцию конкурентов на повышение или понижение предприятием цены. Помочь в этом может использование математических моделей или опыт руководителей предприятия.

В результате анализа рыночного спроса формируется необходимая информация для определения перспектив развития спроса в будущем, формирования прогнозов спроса.

Под прогнозом понимаются научно-обоснованное описание возможных состояний объектов в будущем, а также альтернативных путей и сроков достижения этого состояния. Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием.

Прогнозирование – вид познавательной деятельности человека, направленный на формирование прогнозов развития объекта на основе анализа тен-

денций его развития. Прогнозирование должно отвечать на два вопроса: Что вероятней всего можно ожидать в будущем? Каким образом нужно изменить условия, чтобы достичь заданное состояние?

В зависимости от степени конкретности и характера воздействия на ход исследуемых процессов и явлений различают три формы предвидения: гипотезу (общенаучное предвидение), прогноз и план.

Гипотеза – научно-обоснованное предположение о структуре объекта, характере элементов и связей, образующих этот объект, механизме его функционирования и развитии. Гипотеза является важным источником информации для составления прогноза.

Прогноз – в сравнении с гипотезой имеет большую определенность и достоверность, поскольку основывается не только на качественных, но и на количественных характеристиках и поэтому позволяет характеризовать будущее состояние объекта также количественно. Будущее зависит от многих случайных факторов, сложное переплетение которых практически учесть не возможно. Отсюда все прогнозы носят вероятностный характер.

Целью прогноза спроса является определение наиболее вероятных оценок его состояния в будущем.

Методы прогнозирования, используемые в бизнес - планировании

В методическом плане основным инструментом любого прогноза является схема экстраполяции. Различают формальную и прогнозную экстраполяцию.

Формальная экстраполяция базируется на предложении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития спроса. Типичным и наиболее применимым приемом экстраполяции является прогноз по одновременному временному ряду. Цель такого прогноза – показать, к каким результатам можно прийти в будущем, если двигаться к нему с той же скоростью или ускорением, что и в прошлом.

Экстраполяционные модели используются для прогноза спроса в том случае, когда на этапе анализа не выделено факторов, существенно влияющих на спрос. Тогда в качестве единственного фактора рассматривают время:

$$y = f(t)$$

где: y – величина спроса;

t – время ($= 1, 2 \dots \dots \dots n$, где n – последний момент наблюдения спроса в базисном периоде).

Существует несколько подходов к оценке доверительного интервала, различающихся критериями оценки надежности прогноза.

Учет неопределенности, связанной с оценкой средней величины, позволяет обеспечить следующий метод расчета доверительного интервала:

$$y_t - s_{y_t} \cdot t_2 \leq y_t \leq \hat{y}_t + s_{y_t} \cdot t_\alpha,$$

где:

\hat{y}_t - точечный прогноз, полученный на основе формализованной экстраполяции;

t - номер года прогнозного периода;

y_t - значение прогнозируемого показателя;

t_α - статистический параметр Стьюдента (берется из таблицы распределения Стьюдента при заданной доверительной вероятности α и числе степеней свободы $n - 2$ (n – длина базисного ряда));

s_{y_t} - среднеквадратическое отклонение.

Для учета колеблемости ряда используют следующую формулу расчета доверительного интервала:

$$\hat{y}_t - \frac{S_{y_t}}{\hat{y}_0} \cdot \hat{y}_t \leq y_t \leq \hat{y}_t + \frac{S_{y_t}}{\hat{y}_0} \hat{y}_t, \text{ где } \hat{y}_0 - \text{последний расчетный параметр ряда}$$

по выбранной для прогноза модели.

Помимо расчета доверительных интервалов, при проведении прогнозных расчетов опроса принято вычислять оценку тонкости прогноза по различным вариантам прогнозных моделей. При этом чем меньше оценка, тем

лучше рассматриваемая модель. Оценка точности прогноза рассчитывается по формуле:

$$\Delta y = \frac{t_{\alpha} \cdot S y_t}{\hat{y}_0}, \text{ где } \Delta y - \text{ оценка точности прогноза.}$$

Как правило, формальная экстраполяция используется для построения краткосрочных прогнозов спроса либо для оценки периода достижения целевого ориентира в заданных условиях. В последнем случае мы имеем дело с использованием целевого подхода к прогнозированию. В рамках целевого прогноза задается желаемый или нормативный уровень спроса y_t^* и определяется, за какой период он будет достигнут при сохранении сложившейся тенденции динамики спроса.

При прогнозной экстраполяции фактическое развитие спроса указывается с гипотезами о перспективах его динамики с учетом влияния на него основных факторов, его определяющих (на уровне содержательного развития).

Например, мы полагаем, что в прогнозном периоде тенденция развития спроса должна измениться, поскольку будет расширяться производство товаров и спрос будет расти не равномерно, а ускоренно до момента относительного насыщения, после чего темпы его роста резко замедлятся. Как правило, такой подход также связан с целевым прогнозированием. Отличие от предыдущего случая здесь заключается в том, что у нас есть целевой ориентир y_t^* и есть желаемый период его достижения t^* , относительно которого строятся гипотезы о способах его достижения (выбор уравнения прогнозной модели).

В этом случае простых экстраполяционных моделей бывает недостаточно и рекомендуется использовать регрессионные модели, учитывающие зависимость спроса от наиболее существенных факторов:

$$\hat{y}_t = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n),$$

где:

\hat{y}_t - прогнозные значения спроса;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ - факторы, определяющие спрос.

Для прогнозирования на основе регрессионных моделей необходимо иметь плановые или прогнозные значения выбранных факторов на перспективу либо определять интервалы их варьирования, обеспечивающее достижения целевого ориентира.

Область применения регрессионных моделей – краткосрочное и среднесрочное прогнозирование, поскольку вероятностный характер используемых оценок факторов повышает неопределимость и самих прогнозов в рамках отдаленной перспективы.

Наряду с регрессионными моделями целесообразно использовать и такие экспертные методы, как разработка прогнозного сценария, построения прогнозного графа и “дерева целей”, при этом “дерева целей”, может дополняться разработкой сценариев достижения каждой цели. Особое место среди методов прогнозирования спроса занимает нормативные методы.

Существует два основных подхода к прогнозированию – генетический и целевой. При генетическом подходе будущий спрос и потребности оцениваются исходя из сложившейся в прошлом и настоящем тенденций. При целевом подходе задается целевой ориентир развития спроса и потребностей, который предполагается достичь в будущем.

Наиболее широко употребляемым методом целевого подхода к прогнозированию потребностей спроса потребителей является нормативный метод, т.е. метод, в основе которого лежит использование нормативов рационального потребления. Суть нормативного метода состоит в том, что при определении потребности в тех или иных благах не воспроизводится механически объем и структура фактического потребления, а соответствующие показатели формируются с учетом научных представлений о системе общественных потребностей и рациональности тех или иных видов, уровней потребностей, а также форм удовлетворения отдельных потребностей.

Оценка (верификация) прогнозов

После проведения прогнозных расчетов, необходима верификация прогнозов. Помимо абсолютной верификации (эмпирическое подтверждение данных прогноза) существует относительная. Абсолютная верификация возможна только после перехода периода упреждения из будущего в прошлое. Но задолго до этого можно проводить параллельное или повторное исследование по этой методике (например, провести опрос экспертов). Если результаты совпадают, то есть основание считать степень достоверности прогноза высокой. Если нет, то есть время для поиска и устранения ошибок в методике разработки прогноза. Следовательно, необходимо различать достоверность (обоснованность) и истинность (точность) прогноза. Обоснованность характеризует уровень состояния знаний и качества научных исследований. Истинность проверяется практикой. Важнейшая характеристика прогнозов – точность.

О ней принято судить по величине погрешности (ошибки) прогноза – разности между прогнозируемым и фактическим значением исследуемой переменной. Такого рода оценки можно получить, когда период упреждения уже окончился и известны фактические значения переменной (это апостериорные оценки качества прогнозов). К ним относятся абсолютные и относительные показатели, позволяющие количественно определить величину ошибки прогноза в единицах измерения прогнозируемого объекта или в процентах.

а) абсолютная ошибка

$$\Delta_t = y_t - \hat{y}_t$$

t-момент времени при котором определен показатель \hat{y}_t, y_t

б) средняя абсолютная ошибка

$$\bar{\Delta}^t = \frac{\sum_{i=1}^n |y_t - \hat{y}_t|}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n |\Delta t|}{n}$$

в) среднеквадратическая ошибка

$$\delta_t = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_t - y_t)^2}{n}}$$

Недостатком этих показателей является то, что их значение существенно зависит от масштаба исследуемых явлений, поэтому прибегают к расчету ошибок в относительном выражении.

г) относительная ошибка прогноза

$$\varepsilon_t = \frac{y_t - \hat{y}_t}{y_t} * 100\%$$

д) средняя относительная ошибка

$$\bar{\varepsilon}_t = \frac{1}{n} * \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} * 100\%$$

Данные показатели, как правило, используются при сравнении точности прогнозов различных объектов прогнозирования, т.к. они характеризуют относительную точность прогноза.

Высокая точность прогноза определяется процентом не больше 5. До 10% прогноз считается допустимым. Т.е. точность прогноза тем выше, чем ниже величина ошибки позволяющая сравнивать прогнозные и фактические значения исследуемой величины.

Следует отметить, что точность единичного прогноза мало что может сказать исследователю, т.к. на формирование исследуемого явления влияет множество разнообразных факторов, следовательно, полное совпадение или значительное расхождение прогноза и его реализации может быть следствием особо благоприятных или неблагоприятных обстоятельств. Единичный «хороший» прогноз может быть получен и по «плохой модели» и наоборот, следовательно, о качестве прогнозов применяемых моделей можно судить лишь о совокупности сопоставления прогнозов с их реализацией.

Наиболее простой мерой качества прогнозов при условии, что имеются данные об их реализации, может быть относительное число случаев, когда фактическая реализация охватывалась интервальным прогнозом к общему числу прогнозов, т.е.

$$\eta = \frac{p}{p+q}$$

где:

p – число прогнозов, подтвержденных фактическими данным;

q – число прогнозов, не подтвержденных фактическими данными.

Когда все прогнозы подтверждаются:

$$q=1 \text{ и } \eta = 1$$

Если же все прогнозы не подтверждаются, то

$$p=0 \text{ и } \eta = 0$$

Так как ширина доверительного интервала в значительной мере зависит от принятой доверительной вероятности (чем меньше вероятность, тем уже интервал), то сопоставление коэффициентов η для разных моделей и инструментов прогноза имеет смысл при условии, что доверительные вероятности приняты одинаковыми. Расчеты прогнозов по различным методикам для повышения достоверности полученных результатов должны быть проверены на непротиворечивость (согласованность). Если они признаны согласованными, то возможно объединение прогнозных результатов, т.е. синтез прогнозных оценок в целом построения комбинированного прогноза.

Условия непротиворечивости прогнозных результатов выполнены в случае возможности реализации процедуры синтеза, сущность которой состоит в том, что определяется средневзвешенный результат прогноза, полученного различными методами с учетом их достоверности. Чем менее достоверен результат, тем меньше его вес, т. е. вклад в окончательный прогноз. Далее строится синтезирующая оценка прогноза, которой является линейная комбинация:

$$Y = f_i * y_i,$$

где

y_i - значение частного i – го прогноза;

f_i – вес i -го прогноза.

Таким образом получают комбинированный прогноз, который предполагает синтез прогнозов.

Таким образом, как видно из предыдущего раздела, что составление бизнес-плана – очень трудоемкое и ответственное дело. Необходимость соблюдения взаимосвязи между разделами, которые очевидны даже при кратком ознакомлении с разделами ставят перед предприятием проблему выбора тех, кто должен составлять этот документ. (Примером такой взаимосвязи может быть решение относительно маркировки товара, которое должно приниматься с учетом того, что, с одной стороны, это требует дополнительных затрат, а с другой – дает возможность установления более высокой цены, конечно, если это позволяет сделать тот тип рынка, который выбран в разделе «План маркетинга», и анализ конкуренции на нем. Сюда же можно отнести и учет взаимосвязи между все тем же типом рынка и стратегией маркетинга. Примером взаимосвязи может также служить и учет определенной в разделе «Анализ рынка сбыта» эластичности спроса в разделе «План маркетинга» при установлении цены на товар. Это далеко не полный перечень всех факторов, которые надо учитывать при составлении бизнес-плана).

Многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был с начала и до конца составлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан. Это объясняется тем, что инвестор отчетливо понимает, что если руководитель фирмы и ее специалисты не могут сами сделать бизнес-план, то уж дело они тем более не смогут поставить. При этом включаясь в работу лично, руководитель как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя – хватит ли у него сил довести дело до успеха и двигаться дальше. Конечно же, это не означает, что надо отказываться от услуг консультантов, наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами.

В настоящее время появились специальные компьютерные программы для разработки бизнес-плана. Среди них можно выделить несколько наиболее удачных: Success, разработанная компанией Pynamic Pathways, Project Expert, Альт-инвест.

Success – это пакет интерактивного программного обеспечения, которое позволяет путем диалога типа «вопрос – ответ» составить привлекательный и продуманный бизнес-план.

Серия программ Project Expert for Windows (в настоящее время разработана 8 версия этой программы.). Данный пакет разрабатывается с 1992 г., что отрадно, российской компанией PRO-INVEST-CONSULTING. При этом данная программа наиболее подходит для российских условий (позволяет учитывать инфляцию, изменение ставок налогообложения и введение новых налогов). В последних модификациях (6 и 7 версии) дополнительно учтена возможность моделирования бизнес-процессов с учетом случайных колебаний различных параметров: цены и объема сбыта, стоимости комплектующих, сырья и некоторых других.

«Альт-инвест» – разработка Санкт-Петербургской консалтинговой компании «Альт». – добротная программа, разработан на основе электронных таблиц Excel, позволяет готовить красочные диаграммы, графики, таблицы. К достоинству этого продукта можно отнести возможность задания собственных формул изменения параметров расчёта.

Представленная схема подачи материала и подготовки бизнес-плана не является универсальной и общепринятой. Практически каждый инвестиционный институт разрабатывает собственные требования к бизнес-плану и его структуре. В приложении 1 представлен пример бизнес-плана развития парикмахерской, подготовленный с учетом требований ФФПМП.

Список используемых источников

1. Бизнес-план: Методические материалы/ Под ред. Проф. Маниловского Р.Г.- М.: Финансы и статистика, 2010.- 80 с.
2. Буров В.П., Мирошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример.- м.: Изд-во ЦИПКК АП – 2009.- 88 с.
3. Васильева Н.Э., Козлова Л.И. Формирование цены в рыночных условиях.- М.: АО «Бизнес- Школа «Интел – Синтез», 2011.- 64 с.
4. Дейян А., Анни и Лоик Троядек. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. Пер. с франц. Общ. Ред. Загашвили В.С.- М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Универс», 2009- 190 с.
5. Дейян А. Реклама. Пер. с франц. / Общ. Ред. Загашвили В.С. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 2011.- 176 с.
6. Котлер Ф. Основа маркетинга: Пер. с англ./ Общ. Ред. И вступ. Ст. Пеньковой Е.М.- М.: Прогресс, 1990.- 736 с.
7. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха. Изд. 2-е, перераб. И дополненное.- М.: «Дело ЛТД», 2012.- 112 с.
8. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха.- М.: Машиностроение, 2007.- 80 с.
9. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика: Сокр. Пер. с англ./ Науч. ред.: Борисович В.Т., Полтерович В.М., Данилов В.И. и др.- М.: «Экономика», «Дело», 2012.- 510 с.
10. Ценообразование и рынок. Под. Ред. Пунина Е.И., Рычкова С.Б.- М.: Прогресс, 2012.- 80 с.
11. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: Пер. с англ. Со 2-го изд.- М.: «Дело ЛТД», 2010.- 864 с.
12. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами .- СПб.; «Два ТрИ", 2011.- 610 с.
13. Методические рекомендации по разработке предпроектной и

проектной документации по созданию новых рабочих мест в рамках программ местного развития и обеспечения занятости ./ Под общей редакцией к.э.н. А.А. Рожкова.- М., 2010 г. –108 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Пример бизнес-плана ООО «Шарм»**«Создание и развитие парикмахерской «Шарм»**

Общие замечания

Примером проведения всего комплекса работ по разработке модели развития предприятия может служить представленный ниже бизнес-план развития небольшой реально несуществующей парикмахерской. Это некая модель призванная иллюстрировать каким образом заемщик грамотно на современном языке может изложить свои требования потенциальному инвестору по привлечению финансовых ресурсов последнего в свой бизнес. Далее представлен бизнес-план парикмахерской «Шарм». Последовательность его изложения проводится в соответствии с требованиями Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.

Существует различные учреждения в таком объеме осуществляющие кредитование малого бизнеса: банки, инвестиционные фонды, международные кредитные линии поддержки малого предпринимательства: линия Европейского банка реконструкции и развития (в Челябинске по этой линии ранее работал «Инкомбанк», в настоящее время выдачу кредитов осуществляют Калининский и Курчатовский филиалы Челябинского Сбербанка России) и линия американского правительства, реализуемая через программы USAID поддержки рыночного развития в России. В Уральском регионе проводником этих средств является «Уралвнешторгбанк», а на территории города Челябинска кредитования малого бизнеса осуществляет его Челябинский филиал, расположенный на Комсомольском проспекте.

Однако обычная практика многих малых предприятий, каким является наша модельная парикмахерская, такова, что получить финансовые ресурсы от указанных кредитных учреждений практически невозможно. Банки в любой стране неохотно выдают денежные средства малым предприятиям: сложности оформления, проведения проверки кредитоспособности такие же практически как и при работе со средними и крупными предприятиями, риски чаще выше, а абсолютное значение маржи много меньше. В развитых государствах существуют различные финансовые посредники: фонды, кредитные кооперативы и союзы, различные агентства – играющие роль посредников между банками и малыми предприятиями. Эти финансовые посредники или напрямую проводят кредитование субъектов малого предпринимательства или различными способами способствуют получению предприятием кредита в банке. Для этого отработаны различные схемы предоставления залога, погашения банку части процентной ставки за счет средств финансового посредника, предоставления гарантий, выдачи кредита в складчину и т.д.

Однако российская действительность процесса кредитования малых предприятий довольно далека от сложившейся системы финансовой поддержки малого предпринимательства. Банки требуют залог зачастую в 1,5...2 раза превышающий объем запрашиваемых финансовых средств, что невозможно сделать практически для всех предпринимателей начинающих свой бизнес. Заём по линии EBRD получают финансово устойчивые предприятия, имеющие в течение заемного срока прибыль (без привлечения этого займа), которой достаточно для погашения задолженности тела кредита и процентов по нему. Такие предприятия, как правил существуют не один год, их в городе Челябинске небольшой процент от общего количества субъектов малого бизнеса. Парикмахерская «Шарм» не может претендовать на получение денежных средств по линиям EBRD и USAID финансирования малого бизнеса. Также невозможно получить кредит из-за отсутствия залога в любом из банков города Челябинска.

Поэтому с учетом вышесказанного вероятным инвестором парикмахерской «Шанс» может быть Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства (ФФПМП), созданный в 1995 году по распоряжению Правительства Российской Федерации. Ниже представленный бизнес план подготовлен в соответствии с требованиями ФФПМП.

ООО «Шарм»

Бизнес-план

«Создание и развитие
парикмахерской «Шарм»

Руководитель проекта: Иванова И.Л.

Разработчик проекта: Иванова И.Л.

Содержание

Обзорный раздел (резюме)	33	
Описание предприятия	34	
Описание продукции	35	
Анализ рынка	37	
Производственный план	42	
План сбыта	44	
Финансовый план	46	
Анализ чувствительности проекта	47	
Приложения	49	

1 Обзорный раздел (резюме)

Вниманию инвестора предлагается проект развития парикмахерской «Шарм». Проект предполагает привлечение кредитных ресурсов под 15 процентов годовых сроком на один год. К настоящему моменту времени фирмой ООО «Шарм» проведена следующая работа:

- приобретены две квартиры, двух и трехкомнатные;
- квартиры переведены из жилого в нежилое;
- в них проведена перепланировка, сделан ремонт;
- в части комнат установлена мебель и оборудование для работы парикмахерской.

Часть помещений пустует, из-за отсутствия свободных денежных средств, позволяющих в необходимом количестве установить в парикмахерской оборудование и мебель. Тем не менее, ООО «Шарм» не имеет бюджетной и других задолженностей, своевременно расплачивается с персоналом. Парикмахерская «Шарм» на хорошем счету у клиентов. Ситуация по спросу благоприятная, в парикмахерской часто бывают очереди, многие клиенты уходят не имея времени дождаться, когда их обслужат.

Для дальнейшего развития парикмахерской и удовлетворения избыточного спроса предполагается закупить мебель, установить несколько единиц оборудования, провести небольшой косметический ремонт и дизайн помещений. На эти мероприятия требуется 120 тысяч рублей, сроком на один год, под небольшие проценты (15-20% годовых). Объектом залога может быть помещение парикмахерской. Рыночная стоимость этого помещения свыше 700-800 тысяч рублей (помещение легко может быть реализовано фирмам, открывающим на первых этажах магазины).

Основные интегральные показатели по оптимальному варианту реализации проекта представлены в табл. 1.1

Таблица 1.1 Основные интегральные проекта

Показатель	Ед.	Значение	
	изм.	показателя	
Ставка дисконтирования	%	10,0	
Период окупаемости	мес.	9	
Чистый приведенный доход	руб.	76 784	
Индекс прибыльности		1,66	
Внутренняя норма рентабельности	%	170	

Детально проведенное, представленное ниже обоснование привлечения инвестиций позволяет с уверенностью говорить, что кредит и проценты по нему будут возвращены кредитору своевременно и в полном объеме

2 Описание предприятия

Парикмахерская «Шарм», как юридическое лицо, была создана двумя подругами Ивановой Ириной Леонидовной и Петровой Надеждой Сергеевной в марте 2013 года. Надежда Сергеевна владеет трехкомнатной квартирой расположенной по адресу ул. Университетская набережная 28-117. Квартира расположена на первом этаже в большом жилом массиве, так называемом спальном районе города Челябинска. В этом жилом комплексе, состоящем в основном из крупных домов высотной застройки, проживает около 28 тысяч человек. Единственная парикмахерская расположена по адресу ул. Ворошилова, 96. Она по наблюдениям подруг явно не справлялась с обслуживаем клиентов. Пользуясь часто её услугами подруги обратили внимание, что многие посетители при виде очереди из 4-5 и более человек уходят из парикмахерской и не становятся её клиентами. Это навело их на мысль открыть свою парикмахерскую. Тем более обстоятельства этому способствовали. Надежда Сергеевна имела трехкомнатную квартиру на первом этаже в этом спальном районе, состоятельные родители Ирины Леонидовны готовы были выделить достаточную сумму для того, чтобы дочь могла попробовать себя в бизнесе. Среди знакомых подруг имелись две женщины, ранее работавшие в парикмахерских, но к тому времени оставшиеся без работы. Они выразили готовность стать работниками новой «брадобрейной мастерской», как подруги между собой называли свое детище. Предполагалось также принять дополнительно к этим знакомым ещё несколько сотрудников. По расчёту парикмахерская должна была работать с шестью рабочими местами без выходных и перерыва по 12 часов в день.

На 400 тысяч рублей выделенных родителями Ивановой И.Л. (примерно в такую сумму была оценена трехкомнатная квартира Петровой Н.С.) была приобретена смежная двухкомнатная квартира.

Подруги организовали фирму: общество с ограниченной ответственностью «Шарм» с уставным капиталом 800 тысяч рублей.

На согласование при переводе из жилого в нежилое помещение двух смежных квартир, их перепланировку и ремонт ушло 8 месяцев. Все эти мероприятия поглотили 340 тысяч рублей. На оставшиеся деньги удалось приобрести немного мебели и два рабочих места для одного женского зала. Тем не менее, в конце октября 2011 года парикмахерская после небольшой местной рекламной компании была открыта и приступила к работе. Бизнес родителей Ивановой к этому моменту времени стал испытывать трудности, от дальнейшего финансирования начинания дочери они отказались. Парикмахерская с двумя рабочими местами работала с полной загрузкой. Многие клиенты уходили, не желая стоять в длинной очереди. Так фирма проработала до марта 2012 года. Получаемый доход едва покрывал расходы, не давал подругам удовлетворения и возможности саморазвития предприятия. Перед подругами встал вопрос привлечения дополнительных финансовых ресурсов для приобретения мебели и рабочих мест для оборудования и вовлечения в оборот пустых комнат парикмахерской.

Личные обстоятельства Петровой (она вышла замуж) привели к необходимости переезда в Москву, где проживал её супруг. Подруги договорились, что Надежда Сергеевна выйдет из бизнеса, не будет продавать свою трехкомнатную квартиру, а сдаст её в аренду Ирине Леонидовне. Согласилась также дать её в залог для получения кредита при условии проведения грамотного обоснования возможности его возврата. Таким обоснованием, они решили, будет бизнес-план. Для получения кредита Ирина Леонидовна обращалась в различные кредитные организации. Было решено остановиться на ФФПМП: кредитная ставка в пределах от 50% до 100% от ставки рефинансирования, срок кредита до 2 лет, возможность Надежды Сергеевны оказать содействие в Москве в получении кредита – вот аргументы, повлиявшие в пользу этого решения. В соответствии с требованиями этого фонда и был подготовлен настоящий бизнес-план.

В настоящее время фирма работает с 9 до 18 часов с двумя выходными днями в неделю: в воскресенье и понедельник.

Баланс фирмы на 31 марта 2012 года представлен в табл. 2.1

Таблица 2.1 Стартовый баланс

Строка	Сумма, руб.	
Денежные средства	12 000	
Сырье, материалы и комплектующие	3 340	
Суммарные текущие активы	15 340	
Основные средства	790 000	
Остаточная стоимость основных средств:	790 000	
Здания и сооружения	700 000	
Оборудование	90 000	
СУММАРНЫЙ АКТИВ	805 340	
Уставной капитал	800 000	
Добавочный капитал	5 340	
Суммарный собственный капитал	805 340	
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	805 340	

3 Описание продукции (услуг)

В настоящее время парикмахерская «Шарм» представляет своим клиентам одну услугу – стрижка женщин. Сотрудники предприятия (два мастера достаточно высокой квалификации) осуществляют практически все виды женских стрижек, которые заказывают выполнить клиентки. Список наиболее часто заказываемых стрижек, их цена и основные и прямые расходы на их проведение представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1
Стоимость услуги парикмахерской «Шарм»

№	Наименование стрижки	Цена по	Стоимость	Сдельная
п/п		прейскуранту	расходных	заработная
			материалов	плата
	Сессо	120	12	44
	Молодежная	90	10	40
	Каре	150	17	50
	Елена	180	45	60
	Лиза	210	54	80

В табл. 3.1. не отражены расходы на электроэнергию. Это связано с тем, что затраты электроэнергии на проведении стрижек достаточно индивидуальны, зависят от типа и длины волос, а также от настроения клиентов и мастерства парикмахеров. Поэтому учет затрат на электроэнергию и воду ведётся в целом на весь салон и «разбрасывается» по стрижкам пропорционально объемам их реализации.

Так как услуги предоставляемые фирмой «Шанс» трудно отделить от состояния помещения, отношения мастеров к клиентам, состояния сервиса в целом, то для понимания собственного положения на рынке был проведен опрос среди собственных клиентов, посещающих также и другие парикмахерские.

В общем виде сравнительная характеристика услуг и парикмахерских представлена в табл. 3.3 (пункты 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 оцениваются по 10-бальной шкале).

Таблица 3.3.
Оценка конкурентоспособности парикмахерской «Шарм»

№	Характеристика услуг	«Шарм»	«Натали»	«Глория»
п/п				
1	Уровень цен	Средний	Средний	Высокий
2	Качество обслуживания	10	9	7
3	Разнообразие услуг	5	8	9
4	Качество услуг	10	10	9
5	Отделка помещения	8	7	10
6	Быстрота разрешения конфликтов	9	10	8
7	Быстрота обслуживания	10	9	8

Парикмахерская «Глория» располагается по проспекту Ленина в центральной части города. Часть клиенток «Шарма» иногда посещает её по пути с работы. Тем не менее, они чаще отдадут предпочтение парикмахерской «Шарм» за более низкие цены при достаточно близких остальных параметрах.

С приобретением дополнительных единиц оборудования и установки его в пустующих комнатах парикмахерской планируется увеличить ассортимент оказываемых услуг. Открыть один зал для проведения мужских стрижек. Список дополнительно оказываемых услуг и стрижек представлен в табл. 3.2. В таблице 3.2. стоимость расходных материалов определяется исходя из нормативов их расхода на указанные услуги. Сдельная заработная плата определена по согласованию с работницами парикмахерской «Шарм».

Таблица 3.2
Стоимость вводимых услуг парикмахерской «Шарм»

№ п/п	Наименование стрижки	Цена по прейскуранту	Стоимость расходных материалов	Сдельная заработная плата
	Макияж	120	34	30
	Покраска волос	80	15	40
	Восстановление волос	180	45	50
	Стрижка	220	45	60
	«Супермодельная»			
	Мужская стрижка № 1	60	5	15
	Мужская стрижка № 2	80	10	20
	Мужская стрижка № 1	100	15	30

4 Анализ рынка

Рынок оказываемых услуг является локальным. Услугами действующей уже в течение 6 месяцев парикмахерской пользуются в основном женщины, проживающие в домах, находящихся на расстоянии 10-15 минут ходьбы или те кто может за это же время достигнуть парикмахерской на общественном транспорте. Работниц фирмы многих своих клиенток знают в лицо, с некоторыми из них уже сложились доверительные отношения. Тем не менее, расширение объемов и ассортимента оказываемых услуг требует проведения всестороннего анализа потенциального спроса на «продукцию» фирмы «Шарм».

Как заметили хозяйки салона Иванова И.Л. и Петрова Н.С., периодичность посещения парикмахерской постоянными клиентками (таких уже насчитывается свыше 80 человек) составляет один раз в 1-1,5 месяца, иногда это бывает чаще (это бывает по случаю каких-либо праздников, памятных дней). В этом случае клиентки просят сделать им что-нибудь «особенное». Другие клиентки, не перешедшие в разряд постоянных, посещают парикмахерскую один в два-четыре месяца. По-видимому, они посещают и другие салоны. По результатам наблюдений за работой парикмахерской «Натали», находящейся по адресу Ворошилова, 96 в день её посещают примерно 15-20 мужчин, ещё 10-15 человек заглядывают в помещение парикмахерской, но увидев очередь, выходят из неё. Периодически проводимые наблюдения показали, что мужчины-клиенты «Натали» посещают её примерно один раз в 1,5 месяца. Частота посещений позволяет оценить рынок услуг в районе расположения парикмахерской «Шанс».

Прежде всего, известно, что в микрорайоне, где располагается парикмахерская «Шанс», проживает 28 тысяч человек. Микрорайон почти полностью совпадает с территорией комитета территориального общественного самоуправления «Ворошиловский» (КТОС № 8 Калининского района «Ворошиловский», поэтому в дальнейшем микрорайон обитания парикмахерской «Шарм» называется «Ворошиловским».) Среди них 80% жителей возраста от 10 лет и старше – это люди того возраста, на которых ориентируется в своей работе фирма «Шанс». То есть потенциальных клиентов 22400 человек. С достаточной для оценки точностью можно сказать, что половина (11200 человек) из них мужчины и половина (11200 человек) женщины. При частоте посещения парикмахерской женщинами в среднем один раз в 1,25 месяца и мужчинами один раз 1,5 месяца объем посещений парикмахерских женщинами составляет 107000 посещений в год, 8960 в месяц. Для мужчин эти показатели следующие: число посещений в год 89600 и 7500 за месяц. Считая средней ценой стрижки для мужчин 70 рублей и 100-120 для женщин, получаем

потенциальную емкость рынка микрорайона вокруг парикмахерской в размере 525 тыс. рублей по услугам для мужчин и 896 – 1070 тыс. рублей для женщин в месяц. То есть всего 1420 – 1620 тыс. руб./мес. Это скорее верхняя оценка емкости рынка.

Такая оценка емкости рынка является безусловно приблизительной. Но наблюдения за работой собственной парикмахерской и парикмахерской «Натали» показали, что спрос на услуги в описываемом микрорайоне превышает существующее предложение. Обе парикмахерские не успевают обслуживать потенциальных клиентов. Следует сделать ещё одно замечание к данной выше оценке. Парикмахерская в силу специфики психологии людей не может обслуживать все социальные слои населения. Очевидно, что нужно сегментировать рынок по социальным слоям населения. Этот выбор фирмой «Шарм» уже сделан в пользу двух групп жителей микрорайона: средне обеспеченных слоев населения и примыкающего к ним социального слоя с немногим более высоким уровнем дохода.

Существует на данный момент множество парикмахерских, различающихся как по уровню цен, так и по качеству обслуживания.

Данные для сегментации были получены как из вторичных источников (данные Государственного Комитета Статистики), так и из первичных (проведенное маркетинговое исследование – см. анкету в приложении).

Анкетирование проводилось методом личного опроса, выборочная совокупность составила 100 человек, эти данные распространили на генеральную совокупность (число жителей микрорайона).

Потребителей по уровню дохода можно разделить на следующие группы людей (табл. 4.1 и рис. 4.2).

Таблица 4.1
Основные группы населения – потенциальных клиентов
в микрорайоне «Ворошиловский» Калининского района г. Челябинска.

Примерный уровень дохода	Доля населения, %	Число, человек
ниже 1 тыс. руб. в мес. на человека	39,3%	11000
от 1000 до 2000 руб. в мес. на человека	41,4%	11600
Выше 2 тыс. руб. в мес. на человека	19,3%	5400
Итого:	100%	28000

Для эффективной работы и успешного развития для нашей парикмахерской наиболее привлекательным является сегмент людей с доходом выше 2000 рублей в месяц на человека, т.е. потенциальное количество потребителей – 5400 человек. Но данную величину необходимо скорректировать на величину пожилых людей (>65 лет, 23%), не посещающих парикмахерскую (по данным проведенного маркетингового исследования).

Итак, с учетом коррекции получаем потенциальную величину посетителей 5400 – 5400*0,23=4158 ? 4200 человек.

Емкость этого рынка составляет (расчет сделан аналогично проделанному выше в этом разделе, но средняя цена мужской стрижки принята 90 рублей, а женской 160, так мы ориентируемся на более обеспеченных клиентов) 395 тысяч рублей. Эта группа населения является более мобильной. Замечено, что примерно 10 % клиентов являются «иностранцами», то есть не проживают на территории микрорайона «Ворошиловский». В этой оценке учитывалась только одна услуга – женские и мужские стрижки. Из наблюдений установлено, что другие услуги составляют примерно 20 % от общего объема стрижек. Таким образом, нижняя оценка емкости рынка с учетом его сегментирования – 500...530 тыс. руб./мес.

Очевидно, эта вторая оценка является оценкой емкости рынка «снизу». Реально, с учетом оказания и других услуг (кроме стрижки) можно рассчитывать на объем продаж 200..300 тысяч рублей в месяц. Что будет соответствовать 15..20 % рынка от общего объема рынка и 37...56 % от нижней оценки емкости рынка. За такое количество клиентов «Шарм» готов вступить в борьбу и имеет серьезные шансы на успех. Поэтому рассмотрим ниже конкурентов фирмы «Шанс».

Анализ конкурентов можно представить с помощью следующей таблицы (табл. 4.2).

Таблица 4.2
Основные конкуренты и их характеристика

№ п/п	Характеристика фирмы	ООО «Шанс»	Конкуренты			
			1	2	3	4
1	Средняя цена одной стрижки, руб.	120	100	80	70	100
2	Качество продукции	10*	9	7	9	6
3	Престиж парикмахерской	8	10	9	7	9
4	Перечень предлагаемых услуг	7	7	8	8	3
5	Конкурентные преимущества	Качество	Качество	Цена	цена	Качество

Где 1 парикмахерская – «Валерия», 2 – парикмахерская «Натали», 3 парикмахерская – «Линда», 4 парикмахерская – «Неон». В пунктах 2 и 3 показатели оцениваются по 10-ти бальной шкале. Из указанных парикмахерских в табл. 4.2 только «Шарм» и «Натали» находятся в микрорайоне «Ворошиловский».

Что касается других услуг фирмы, кроме стрижки, для женщин, то их в достаточном количестве для района парикмахерская «Натали» пока не в состоянии оказывать. Стало известно, что собственники планируют расширить возможности «Натали» за счет приобретения новых одной-двух квартир на первых этажах. В случае открытия новой парикмахерской часть потенциальных клиентов фирмы «Шарм» может надолго уйти к новым подразделения «Натали». Для оперативного развития необходимо получить кредит, установить дополнительные рабочие места.

Тем не менее, у «Шарма» имеются следующие преимущества:

- операция по переводу жилого помещения в нежилое проведена в 2001 году;
- имеются свободные площади;
- проведён ремонт помещений парикмахерской

среди населения сформировался свой круг клиентов. Есть большая уверенность, что женщины-клиенты «Шарма» приведут сюда своих мужей, детей, порекомендуют эту парикмахерскую своим родственникам и знакомым. Беседы на эту тему с постоянными клиентами уже проводились.

5 Производственный план

Начать реализацию проекта планируется с первого августа 2002 года. В первые два месяца проекта будет закуплено и установлено новое оборудование (рабочие места), а также новая мебель для размещения на незанятых пока площадях. Список этапов инвестиционной деятельности представлен табл. 5.1

Таблица 5.1
Список этапов и их стоимость

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Приобретение мебели	18	13.09.2002	01.10.2002	30000
Работа по дизайну помещений	23	02.08.2002	25.08.2002	40000
Приобретение рабочих мест	16	25.08.2002	10.09.2002	50000
Пусконаладочные и заключительные	20	11.09.2002	01.10.2002	15000
оформительские работы				
Итого	60	01.08.2002	01.10.2002	135000

Инвестиционный период будет состоять из двух этапов. В течение двух месяцев планируется приобрести мебель, рабочие места, провести дополнительную отделку и дизайн помещений. Список оборудования (рабочих мест) представлен в табл. 5.2.

Таблица 5.2
Список приобретаемого оборудования

№ п/п	Наименование оборудования	Стоимость, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
	Рабочее место «Цитрон-2» (двухтумбовое)	5250	3	15750
	Мойка с креслом «Елена» (раковина и смеситель итальянского производства)	9800	2	19600
	Кресло «Клеопатра» (гидравлика, пятилучье, хромированное)	4900	3	14700
	Итого			50050

Перед установкой оборудования будет проведена работа по оформлению интерьера пустующих комнат, дизайн помещений в едином стиле, подготовлены места для установки и подключения оборудования. Для того чтобы не прерывать текущую работу парикмахерской, будут приняты меры по изолированию рабочих комнат от помещений, где проводятся подготовительные и пусконаладочные работы. Стоимость этих работ составляет 55 тысяч рублей (40 – дизайн и оформление, 15 – транспортировка оборудования пусконаладочные работы).

В этот же период времени будет проведен конкурсный отбор специалистов для работы в парикмахерской «Шарм». Планируемый уровень зарплаты мастеров по стрижке и оказанию других услуг 5000 –6000 рублей, позволит отобрать высококвалифицированных работников, дополнительного обучения персонала не потребуется. Другой важной фигурой при реализации проекта является маркетолог. В его обязанности входит по плану развития парикмахерской подготовка рекламных материалов и рекламных компаний, в более широком смысле постоянная PR-работа населением и клиентами.

Бухгалтер в настоящее время работает на полставки с оплатой в среднем 1000 рублей в месяц. С началом работы по проекту планируется увеличить её заработную плату вдвое. Общий план по персоналу представлен в табл. 5.3

Таблица 5.3
План по персоналу

Должность	Кол-во	Зарплата, Руб.	Платежи
Директор	1	5 000	Ежемесячно, весь проект
Бухгалтер	1	2 000	Ежемесячно, весь проект
Маркетолог	1	5 % от объема сбыта	Ежемесячно, весь проект
Мастер	2	5000-6000	Ежемесячно, весь проект
Мастера парикмахеры и косметологи	10	5000-6000	Начиная 3 месяца по окончании срока проекта

Вторым важным этапом определяющим успех реализации проекта будет его «раскрутка». В «раскрутке» проекта ключевую роль будут играть директор фирмы Иванова И.Л. и маркетолог. В это период планируется изготовить рекламные щиты и эстампы, подготовить презентацию открытия парикмахерской, проводить периодически рекламные компании в период, которых будет осуществляться обслуживание клиентов бесплатно и со скидкой. Стоимость этих мероприятий и их время реализации представлены в табл. 5.4.

Таблица 5.4
Общие издержки на реализацию проекта

Название	Сумма, руб.	Платежи
Управление		
Услуги связи	2000	Ежемесячно, весь проект
Производство		
Оплата электроэнергии	1600	По сложной схеме
Оплата тепловой энергии и коммунальных услуг	200	Ежемесячно, весь проект
Аренда помещения	4000	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг		
Презентация открытия	20000	Ежемесячно, с 3 по 3 мес.
Изготовление рекламных проспектов	1000	Ежемесячно, с 2 по 2 мес.
Изготовление и установка вывесок	5000	Ежемесячно, с 2 по 2 мес.
Проведение первой рекламной компании	15000	Ежемесячно, с 4 по 4 мес.
Проведение второй рекламной компании	15000	Ежемесячно, с 9 по 9 мес.

Прямые затраты на оказанию услуг представлены табл. 5.5. Следует отметить, что статья «материалы» завышена примерно на 30-40% в сравнении с теми материалами, которые используются в настоящее время и получают хорошие отзывы клиентов. Это позволит значительно улучшить качество обслуживания клиентов. Однако это ухудшает условия реализации проекта и делает финансовую оценку деятельности предприятия более жесткой, учитывает возможность неожиданного повышения цен, как это бывает в российской действительности, с другой стороны дает возможность для манёвра.

6 План сбыта

Указанные в предыдущем разделе мероприятия позволят привлечь клиентов, обеспечить достаточный поток клиентов. Ожидаемый объем реализации услуг представлен табл. 6.1

Таблица 6.1
Планируемый объем реализации услуг парикмахерской «Шарм»

Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	24 %
НДС	Добав. стоим.	Месяц	20 %
Налог на имущество	Имущество	Квартал	0.5 %
Единый социальный налог	Зарплата	Месяц	38.6 %
Налог на польз. автодорог	Объем продаж	Месяц	2.5 %

7. Финансы и кредит

1. Инфляция по всем статья составляет 10% годовых (см. табл. 7.2)

Таблица 7.2
Инфляция (в % годовых) по статьям затрат и сбыту

Объект	1 год
Сбыт	10,0
Прямые издержки	10,0
Общие издержки	10,0
Зарплата	10,0
Недвижимость	10,0

2. Кредит выделяется двумя траншами (см. табл. 7.3)

Таблица 7.3.
Условия предоставления кредита

Название	Дата	Сумма, Руб.	Срок	Ставка, % годовых	Начало платежей по кредиту и %
Транш № 1	01.08.2002	80 000	11 мес.	15,00	С 3-го месяца проекта
Транш № 2	01.09.2002	40 000	10 мес.	15,00	С 4-го месяца проекта

3. Список продуктов и начало их продаж представлен в табл. 7.4

Таблица 7.4
Список услуг

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Начало продаж
	Восстановление волос	шт.	01.10.2002
	Стрижка «Елена»	шт.	01.08.2002
	Стрижка «Каре»	шт.	01.08.2002
	Стрижка «Лиза»	шт.	01.08.2002
	Макияж	шт.	01.10.2002
	Молодежная	шт.	01.08.2002
	Мужская стрижка 1	шт.	01.10.2002
	Мужская стрижка 2	шт.	01.10.2002
	Мужская стрижка 3	шт.	01.10.2002
	Покраска волос	шт.	01.10.2002
	Стрижка «Сессо»	шт.	01.08.2002
	Стрижка «Супермодельная»	шт.	01.10.2002

При этих оптимальных (в какой-то мере жестких, например, по материалам) условиях получены следующие интегральные показатели по проекту (см. табл. 7.5).

Таблица 7.5
Основные интегральные проекта

Показатель	Ед. изм.	Значение показателя
Ставка дисконтирования	%	10,0
Период окупаемости	мес.	9
Чистый приведенный доход	руб.	76 784
Индекс прибыльности		1,66
Внутренняя норма рентабельности	%	170

Из анализа видно, что при достаточно высокой стоимости материалов (на 30-40% выше, чем в настоящее время применяемые) устойчивость проекта по цене сбыта достаточно проблематичной. При снижении цены на 10 процентов от расчетной проект становится убыточным. Критической становится снижение на 5 % от цены прейскуранта. Тем не менее, имеется полная уверенность в успехе оптимального варианта, так как:

- прейскурантная цена уже по части услуг апробирована и не вызывает беспокойства клиентов;
- уровень цен на вновь вводимые услуги совпадает с аналогичными услугами в других парикмахерских
- в себестоимость заложен большой запас прочности по применяемым материалам.
- в проект заложены значительные финансовые ресурсы на рекламу и работу с населением, что в настоящее время не делают руководители основной конкурирующей фирмы парикмахерской «Натали».

Результаты финансового анализа (поток наличности, помесичный баланс, финансовые показатели проекта по оптимальному варианту и вариантам с уменьшением объема и цены сбыта) представлены в приложении № 1 к настоящему проекту.

8. Анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности основных показателей оптимального варианта проекта представлен табл. 8.1 - 8.3

Таблица 8.1
Анализ чувствительности (PI)

1	Валовой объем реализации					
2	Потери и налоги с продаж					
3	Чистый объем продаж (с.1-с.2)					
4	Сырье и материалы					
5	Комплекующие изделия					
6	Заработная плата					
7	Другие прямые издержки					
8	Суммарные прямые издержки (сумма с.4-с.7)					
9	ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ с.3-с. 8					
10	Налоги с дохода и на активы					
11	Оперативные издержки					
12	Торговые издержки					
13	Административные издержки					
14	Суммарные постоянные издержки (сумма с.11-с.13)					
15	Амортизация					
16	Проценты по кредитам					
17	Суммарные калькуляционные изд.с.15-с.16					
18	Другие доходы					
19	Другие затраты					
20	ПРИБЫЛЬ ДО ВЫПЛАТЫ НАЛОГА с.9-с.10-с.14-с.17-с.19-с.18					
21	Налог на прибыль					
22	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ с.20-с.21					

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

	Наименование статьи	с-по	с- по
1	Поступления от сбыта продукции/услуг		
2	Прямые производственные издержки		
3	Затраты на заработную плату		
4	Поступления от других видов деятельности		
5	Выплаты на другие виды деятельности		
6	Общие (постоянные) издержки		
7	Налоги		
8	Кэш-фло от оперативной деятельности		
	с.1-с.2-с.3-с4-с.5-с.6-с.7		
9	Затраты на приобретение активов		
10	Др. издержки подготовительного пер.		
11	Поступления от реализации активов		
12	Кэш-фло от инвестиционной деятельности		
	с.11-с.9-с.10		
13	Собственный (акционерный) капитал		
14	Займы		
15	Выплаты в погашение займов		
16	Выплаты % по займам		
17	Банковские займы		
18	Доходы по банковским вкладам		
19	Выплаты дивидендов		
20	Кэш-фло от финансовой деятельности		
	с.13-с.14-с.16-с.17-с18		
21	Баланс на начало периода		
22	Баланс на конец периода с.8-с.12-с.20-с.21		

БАЛАНС

	Наименование статьи	с_по	с_по
1	Средства на счете		
2	Счета к получению		
3	Товарно-материальные запасы		
4	Предоплаченные расходы		
5	Ценные бумаги		
6	Суммарные текущие активы (сумма с.1-с.5		
)		
7	Земля		
8	Здания и сооружения		
9	Оборудование		
10	Другие активы		
11	Незавершенное производство (инвестиции)		
12	СУММАРНЫЙ АКТИВ с.6-сумма (с.7-с.11)		
13	Отсроченные налоговые платежи		
14	Счета к оплате		
15	Краткосрочные кредиты		
16	Полученные авансы		
17	Суммарные краткосрочные обязательства		
	(сумма с.13-с.16)		
18	Долгосрочные займы		
19	Акционерный капитал		
20	Нераспределенная прибыль		
21	Суммарный собственный капитал с.19-с.20		
22	СУММАРНЫЙ ПАССИВ с.17-с.18-с.21		

Рекомендуется также представление информации, изложенной в отчете о прибылях и убытках, балансовой ведомости и в плане продвижения денежных средств (кэш-фло) в виде графиков.

Учебное издание

Кузьмицкая

Анна

Алексеевна

Бизнес – планирование

Методические указания по разработке бизнес – плана

Компьютерный набор

Кузьмицкая А.А.

Редактор

Лицензия ЛР № 020880 от 26.05.99г.

Подписано к печати формат 60x84, 1/16. Бумага печатная

Усл. п. л. 2,0 Тираж Изд №

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии

243365 Брянская обл., Выгоничский район, п. Кокино, БГСХА