

# РАЗДЕЛ 2. СОСТАВ И СТРУКТУРА БИЗНЕС- ПЛАНА

## Общая структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана:

- 1) титульный лист;
- 2) аннотация;
- 3) меморандум о конфиденциальности;
- 4) оглавление;

Затем его основные разделы.

- 1) Возможности фирмы. Резюме
- 2) Описание
- 3) Виды товаров (работ, услуг)
- 4) Оценка рынков сбыта. План реализации
- 5) Оценка конкуренции на рынке сбыта
- 6) План маркетинга
- 7) План производства
- 8) Юридический план
- 9) Организационный план
- 10) Финансовый раздел бизнес-плана
- 11) Анализ и оценка рисков бизнес-плана
- 10) приложения.

Сразу же оговоримся, что данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Перейдем теперь к детальному рассмотрению структуры бизнес-плана и содержания его разделов.

## Тема 2.1 Возможности фирмы. Резюме

**Резюме** (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

В случае если компания только начинает развиваться и не обладает необходимой информацией, стоит сделать акцент на том, почему проект будет востребован, какие факторы могут способствовать успешному выходу проекта на рынок, чем проект отличается от конкурентов.

## Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана

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

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

Начинается данный раздел с формулирования миссии фирмы, или ее основной стратегической ориентации. **Миссия** – это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и определяющая то, чему фирма хочет себя посвятить. Миссия, по сути, дела является визитной карточкой фирмы, показывая ее место и роль в экономике региона и страны.

Из миссии вытекают направленность и области деятельности фирмы.

Границами областей деятельности могут быть производимые товары, существующие рынки или сегменты рынков, технологические возможности фирмы. При разработке программы деятельности фирмы необходимо стремиться к тому, чтобы она не получилась слишком узкой, однако нельзя делать ее и слишком широкой. Границы программы должны в максимальной степени соответствовать возможностям фирмы.

Миссия, сформулированная в виде общих качественных положений, в дальнейшем конкретизируется в виде набора общефирменных целей. При этом рекомендуется использовать не только традиционные количественные показатели (такие как доля рынков фирмы по странам, товарам и сегментам, объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном и денежном выражении, размер прибыли фирмы, производственные издержки по изготовлению и сбыту продукции и т. д.), но и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков; разработку и сбыт новой продукции, охрану окружающей среды в странах, где действует фирма, обеспечение занятости населения в странах, где фирма ведет торговлю или открывает филиалы и др.

При определении целей можно использовать систему правил, известную под названием «SMART», в соответствии с которой выдвигаемые цели должны быть конкретными, поддающимися оценке (измерению), актуальными, реалистичными, отслеживаемыми (контролируемыми).

Общефирменные цели, в свою очередь, делятся на подцели, которые определяют конкретные направления увеличения прибыли фирмы, рост сбыта, снижение издержек и повышение продажной цены, связанной с разработкой новой, более конкурентоспособной продукции.

Чем четче выдвигает фирма свои цели в рамках количества, места и времени, тем конкретнее может быть разработана стратегия их достижения.

Далее необходимо рассмотреть **условия работы фирмы**, а именно:

- 1) циклы деловой активности фирмы;
- 2) возможные изменения конъюнктуры рынка;
- 3) наличие квалифицированной рабочей силы;
- 4) источники материальных и финансовых ресурсов;
- 5) взаимодействие с государственными и общественными организациями, банками и другими предприятиями;
- 6) основные конкуренты фирмы.

После описания перспектив, стоящих перед фирмой, необходимо охарактеризовать ее текущую коммерческую деятельность, а также сообщить фамилии, имена, отчества и телефоны высшего управленческого звена (генерального директора, главного инженера, главного бухгалтера, главных специалистов).

Также предпринимателю необходимо дать подробную информацию, охватывающую все аспекты бизнеса организации (технология, рынок, кадры, финансы, организацию и т. п.). Таким образом, главным условием составления хорошего резюме является использование в нем наиболее выигрышных данных, заимствованных из остальных разделов бизнес-плана. Именно поэтому указанный раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана.



Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- 1) основная идея бизнеса (она же ключевая идея): на чем вы собираетесь зарабатывать и как. Это может быть выражено в двух словах, нескольких предложениях или даже в виде изображения (продукта, например);
- 2) полное и сокращенное наименование фирмы, банковские реквизиты;
- 3) дату регистрации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего фирму;
- 4) почтовый и юридический адреса фирмы;
- 5) подчиненность фирмы (вышестоящий орган);
- 6) миссию фирмы: максимально четко формулирует, какую выгоду от проекта получают клиенты и владельцы. Кроме того, рекомендуется максимально кратко и емко представить видение бизнеса через определенный период времени (через год, три года, пять лет);

- 7) экономический сектор отрасли (наука, распределение, услуги и т. д.) и основной вид деятельности;
- 8) основную продукцию (услуги), предлагаемую данной отраслью;
- 9) фамилии, имена, отчества и контактные телефоны (факсы, электронную почту и т. п.) руководства фирмы;
- 10) возраст фирмы, период работы на отраслевом рынке;
- 11) количество работающих в фирме;
- 12) программу и главную цель деятельности фирмы;
- 13) подцели деятельности фирмы, т. е. конкретные достижения, к которым она должна стремиться;
- 14) основную стратегию фирмы, разработанную для достижения этих целей;
- 15) совокупную стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании;
- 16) возможные источники финансирования;
- 17) ожидаемую чистую прибыль;
- 18) уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект;
- 19) по истечении какого срока может быть гарантирован возврат заемных средств (инвесторы начнут получать доход);
- 20) перспективы развития данного бизнеса.

## Тема 2.2. Описание проекта (предприятия)

В этом разделе необходимо:

кратко рассказать о происхождении компании

кратко охарактеризовать целевую отрасль и ее масштабы

обозначить цели компании

расписать бизнес-модель

детально описать технологическую составляющую проекта и факторы успеха

представить полную информацию о команде компании, их ключевых навыках

В этой же главе нужно максимально конкретно и в деталях расписать

конкурентные преимущества проекта, продукта, какие ресурсы необходимы

для производства, каковы возможные пути его дальнейшего развития.

Начинать данный раздел необходимо с освещения основных сведений, касающихся непосредственно вашего предприятия. Основные сведения о предприятии включают полное и краткое наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса, банковские реквизиты, организационно-правовую форму, размер уставного капитала, виды и количество, номинальную стоимость выпущенных акций, учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале, принадлежность предприятия к различного рода объединениям, наличие филиалов и представительств.

В бизнес-плане необходимо указать тип предполагаемого бизнеса (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение). Представляются те виды деятельности, которыми предприятия будет заниматься или занимается. Сделанный выбор обосновывается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия с учетом следующих факторов:

- 1) доступности рабочей силы;
- 2) близости к сырью;
- 3) близости к заказчикам;
- 4) близости к поставщикам;
- 5) местного налогового законодательства и т. д.

Особое место в данном разделе бизнес-плана должно быть отведено характеристике отрасли. При этом указываются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденция роста отраслевого рынка и т. д.

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

- 1) экономические (цикл деловой активности, покупательная способность населения, инфляция и т. д.);
- 2) политические (законодательная нестабильность);
- 3) демографические (рождаемость, миграция);
- 4) природные (дефицит некоторых видов сырья);
- 5) научно-технические;
- 6) культурные и мировоззренческие.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ (SWOT – сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов «сила», «слабость», «возможность», «угроза»). SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

SWOT-анализ позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Процесс формирования стратегии включает три этапа:

- 1) формирование общей стратегии предприятия (портфельной);
- 2) формирование деловой (конкурентной) стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии должен решить две главные задачи:

- 1) отобрать и развернуть основные элементы общей стратегии фирмы;
- 2) установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и выявить способы определения ресурсов между ними.

Основными моделями, которые наиболее часто используются в практике бизнес-планирования для разработки общей стратегии развития фирмы, являются портфельный анализ (матрица «рост – доля рынка» – метод, разработанный американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп», матрица «привлекательность – конкурентоспособность» – метод, разработанный компанией «Мак-Кинси» по заказу «Дженерал-электрик»); матрица «товар – рынок», предложенная И. Ансоффом.

Разнообразие общих стратегий может быть сведено к трем основным типам, таким как:

- 1) стратегия стабильности;
- 2) стратегия роста;
- 3) стратегия сокращения.

Организация может выбрать один из типов или применить определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, дифференцированных компаний).

**Стратегия стабильности** – сосредоточивание на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

**Стратегия роста** – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидность стратегии роста:

- 1) вертикальная интеграция;
- 2) горизонтальная интеграция.

Осуществляется тремя способами:

- 1) поглощением конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
- 2) слиянием (объединением на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации);
- 3) созданием совместного предприятия (объединение организаций для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон).



**Стратегия сокращения** применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие:

1) *стратегия разворота*. Используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота дала положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

2) *стратегия отделения*. Если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

3) *стратегия ликвидации*. В случае достижения критической точки – банкротства – происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения, создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложения капитала в каждую из ее единиц, т. е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общефирменного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

После формирования общей стратегии развития предприятия приступают к определению деловой стратегии. Она нацелена на достижение конкурентных преимуществ.

На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают в себя следующие элементы:

- 1) стратегию НИОКР;
- 2) производственную стратегию;
- 3) маркетинговую стратегию;
- 4) финансовую стратегию;
- 5) стратегию управления персоналом.

Каждая функциональная стратегия подробно рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана.

Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Имеет две разновидности: инновационную и имитационную. Инновационные стратегии, т. е. стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны (в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки). Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологических отраслях, например в компьютерной отрасли.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- 1) контроль за издержками;
- 2) повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса. Важное место в последнее время занимает стратегия информатизации, которая обеспечивает внедрение фирмами новых эффективных способов управления, таких как реинжиниринг. Особо можно говорить о разработке стратегии безопасности с учетом ее внешних и внутренних аспектов.

Важной темой современного российского хозяйствования является разработка стратегии выживания.

## Тема 2.3. Виды товаров (работ, услуг)

Данный раздел бизнес-плана должен содержать описание всех товаров (услуг) организации, которые предлагаются на рынке покупателям.

Начинать данный раздел необходимо с наименования (не путайте с фирменным названием) нового продукта и указания его специфических особенностей, назначения и областей применения.

Желательно пояснить, относится ли данный товар к товарам-заменителям ранее производимого, или это совершенно новая линия. Если это совершенно новый, отличный от ранее производимых товар, необходимо разъяснить его возможное влияние на производство и реализацию существовавших до этого ряда продуктов. Положительным или отрицательным будет это влияние, и не сведет ли оно на нет ранее существовавшую структуру производства?

Необходимо пояснить, какова основная идея нового продукта, является ли его новизна прогрессивной, или же это продукт ностальгического характера, потребность в котором диктуется влиянием моды и традиций.

Далее приводится предложение по фирменному названию товара с целью создания запоминающегося торгового бренда. Естественно, что название необходимо выбирать такое, чтобы оно легко читалось, запоминалось и не ассоциировалось у потребителя с какими-либо негативными явлениями и предметами.

Приводятся основные технико-экономические и потребительские характеристики товара. Не будет лишним в бизнес-плане наличие рисунка планируемого товара или его фотографии, также можно привести схему его конструктивных особенностей (промышленные товары), однако не стоит увлекаться излишними специфическими деталями, так как цель данного раздела – познакомить читателя с предлагаемой к производству продукцией (услугой), а не утомить сложными техническими выкладками.

Затем обосновывают необходимость данного товара потребителям с позиций наличия и необходимости удовлетворения той или иной потребности.

Рассматривается практическая возможность производства данного товара в условиях существующего производства, т. е. рассматривается готовность существующего в настоящее время производства перейти на выпуск предлагаемого товара.

Если предприятие не является пионером в области производства данного товара и на рынке существуют реальные прецеденты, можно сослаться на опыт подобного производства других фирм. Удачно приведенные примеры как бы увяжут ваш проект с реальностью, убедят в возможности его осуществления.

Также необходимо пояснить, имеется ли лицензия на производство данного вида товара, и если нет, то в какие сроки вы ее собираетесь получить. Аналогично и в отношении наличия сертификата.

Если выше указывалось на то, что производственные возможности вашего предприятия в настоящий момент позволяют приступить к производству предлагаемого товара, то наверняка читателя бизнес-плана заинтересует, была ли произведена пробная партия товара (единицы товара или услуги) и насколько удачно. Если этот товар не только уже производился, но и прошел предварительную апробацию на рынке, необходимо привести информацию о том, как он был воспринят потребителями, и исходя из этого представить прогноз дальнейшей реакции рынка. В случаях с товарами, традиционными для рынка (не являющимися в действительности новыми для него), можно привести анализ степени изменчивости спроса на данный товар с пояснением основных причин обуславливающих изменение потребительских предпочтений.

Следующим важным шагом является обращение внимания читателя бизнес-плана на не явные, но весьма значимые особенности предлагаемого к производству товара:

- 1) особенности и преимущества дизайна предлагаемого товара;
- 2) особенности и преимущества упаковки предлагаемого товара, степень ее эргономичности и патентной защищенности;
- 3) особенности и преимущества предлагаемой технологии изготовления этого товара;
- 4) особенности и преимущества планируемой цены на данный товар и т. п.

Важно подчеркнуть, что проектируемый товар полностью отвечает не только требованиям законодательства (хоть это и основополагающий момент), но и традициям и обычаям страны, в которой планируется производство.



Далее обращаются непосредственно к маркетинговым вопросам.

Дается характеристика основных целевых рынков, на которых предполагается его реализация (сегментация рынка), с последующим вычленением наиболее перспективного. Рассматриваются особенности процесса реализации товара.

Говоря о фактически существующих конкурентах в отношении предлагаемого товара, будет уместно провести сравнительный анализ их товаров: выявить основные преимущества и недостатки, а затем сравнить полученные результаты с предлагаемым вами товаром, обосновав его преимущественные особенности и пояснив основные направления в работе по повышению качественных характеристик проектной продукции. Как правило, подобный анализ делают в форме таблицы или графика, пользуясь балльным методом. Если производство и реализация данного товара уже имели место, то оценивается частота возврата и случаи недовольства качеством со стороны потребителей. Анализируются причины.

Если предлагаемый к производству товар является техническим изделием, желательно указать особенности организации предпродажного и послепродажного обслуживания.

Для товаров, планируемых к реализации на внешних рынках, необходимо отметить:

- 1) каким изменениям (конструктивным, органолептическим и т. д.) он будет подвержен для возможности его экспорта;
- 2) какие дополнительные документы потребуются;
- 3) какие дополнительные затраты это за собой повлечет и т. д.

На заключительном этапе приводятся финансовые выкладки касательно предполагаемых цены, затрат и прибыли на единицу продукции. Данная информация должна быть краткой (развернуто она будет представляться в финансовом плане), но эффектной, так как кредиторов и инвесторов в большей степени будет интересовать именно финансовая сторона вопроса.

## **Основные моменты раздела:**

- 1) наименование нового товара (услуги) и его спецификация;
- 2) назначение и области применения;
- 3) возможность замены новым продуктом старого;
- 4) вписывание предлагаемого продукта в существовавший до этого ряд продуктов;
- 5) прогрессивность идеи продукта;
- 6) название товара (услуги);
- 7) наглядное изображение товара (фотография или рисунок);
- 8) основные технико-экономические и потребительские характеристики товара (услуги);
- 9) потребности (настоящие и потенциальные), которые призван удовлетворять предлагаемый товар (услуга);
- 10) степень соответствия продукта внутренней структуре фирмы;
- 11) степень освоения предлагаемой к производству продукции;
- 12) наличие опыта производства и реализации похожих продуктов, результаты;
- 13) наличие лицензии на производство товара (оказание услуги), использование товарного знака, изготовление промышленного образца;
- 14) наличие сертификата или необходимость выполнения сертификационных требований;

- 15) соответствие данного товара (услуги) требованиям законодательства, традициям и обычаям страны-рынка;
- 16) наличие у данного товара фирменной марки;
- 17) особенности дизайна товара;
- 18) особенности упаковки товара. Какими патентами они защищены;
- 19) регулярность приобретения данного товара (услуги);
- 20) степень изменчивости спроса на данный товар (услугу);
- 21) особенности цены товара (услуги);
- 22) сегменты рынка, на которые он рассчитан;
- 23) стадия жизненного цикла, на которой находится товар (услуга) в настоящий момент;
- 24) оценка реакции конкурентов на продукт;
- 25) период, в течение которого этот товар (услуга) будет оставаться новинкой на рынке;
- 26) особенности технологии изготовления товара;
- 27) правовая защищенность предлагаемого товара (услуги);
- 28) сравнительный анализ аналогичных товаров конкурентов, выводы;
- 29) наличие возврата проданных товаров, причины;

- 30) наличие предложений об улучшении товара или услуги, дальнейшем расширении (сокращении) масштаба его производства или ее предоставления;
- 31) для товаров (услуг), реализуемых на внешних рынках;
- 32) организация предпродажного и послепродажного обслуживания данного товара (если это техническое изделие):
- а) необходимость перехода к другой системе измерения;
  - б) необходимость конструктивных изменений;
  - в) приемлемость для страны-рынка названия, цвета, упаковки товара;
  - г) приемлемость для страны-рынка языка и содержания инструкций, прилагаемых к товарам;
  - д) необходимость получения дополнительной документации;
  - е) дополнительные затраты и т. п. Цены, по которым продается товар (услуга), затраты, которые требуются для его производства, и чистая прибыль, которую будет приносить продажа одной единицы товара (услуги).

## Тема 2.4 Оценка рынков сбыта. План реализации

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

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

Для российских предпринимателей составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено. Очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. Зарубежные предприниматели могут получить требуемые данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации – свободные союзы предпринимателей определенной отрасли производства или торговли – широко распространены во всем мире. У нас же они делают свои первые шаги.

Между тем небольшой аппарат такой ассоциации постоянно ведет очень полезную работу по обобщению условий снабжения, производства и сбыта продукции, производимой предприятиями – членами ассоциации. Все члены ассоциации представляют информацию добровольно и бесплатно, и также бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или наметились в ее структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы.

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

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к **классификации рынков**.

### 1. По сфере общественного производства:

- 1) рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
- 2) рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).

## 2. По характеру конечного использования:

- 1) рынок товаров производственного назначения;
- 2) рынок товаров потребительского назначения.

## 3. По сроку использования:

- 1) рынок товаров долговременного пользования;
- 2) рынок товаров краткосрочного пользования;
- 3) рынок товаров одноразового пользования.

## 4. По территориальному охвату:

- 1) мировой;
- 2) внутренний;
- 3) региональный.



## 5. По соотношению продавцов и покупателей:

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

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

3) олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

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

## 6. По объему реализации:

- 1) основной рынок, где реализуется основная часть товаров;
- 2) дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товара;
- 3) выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров, проведения пробных продаж.

При анализе рынка сбыта изучается его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка – разделения общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

- 1) наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под предпочтения покупателя;
- 2) повышение конкурентоспособности как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- 3) уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- 4) ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Смысл сегментации заключается не только в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет. Оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации:

- 1) социально-демографические параметры: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.;
- 2) экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;
- 3) географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;
- 4) поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.;
- 5) психографические признаки: стиль жизни, личные качества;
- 6) потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка и т. д.

Далее необходимо произвести оценку конъюнктуры рынка. Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях (на конкретные виды товара, на товары данной фирмы, на товары данной отрасли, всего внутреннего рынка, в региональном разрезе). Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы – демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т. п.

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

$$C_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q),$$

где  $C_x$  – объем спроса на товар  $x$  в единицу времени;

$P_x$  – цена товара;

$P_y, \dots, P_z$  – цены товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров;

$I$  – доход покупателя;

$W$  – уровень благосостояния, т. е. покупательная способность потребителя;

$T_x$  – потребность покупателя в товаре;

$F$  – мнение потребителя относительно перспектив его благосостояния;

$S$  – сезонность потребности, удовлетворяемой данным товаром;

$q$  – количество покупателей.

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

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

Большинство специалистов считают, что эта доля пропорциональна маркетинговым усилиям фирмы.

Наличие спроса – основание для производства товара. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения текущего и перспективного спроса. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

Эластичность спроса по цене есть отношение вариации в объеме спроса к вариации цен.

Он рассчитывается следующим образом:

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2} \cdot \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_0}{P_0 - P_1} \times \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_0},$$

где  $E$  — эластичность по цене;

$Q_1$  — новый спрос;

$Q_0$  — существующий спрос при текущей цене;

$P_1$  — новая цена;

$P_0$  — текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают. В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

- 1)  $E_p < 1$  – неэластичный спрос (превышает изменение цен);
- 2)  $E_p = 1$  – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);
- 3)  $E_p > 1$  – эластичный спрос (меньше изменения цен).

В идеале в бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен. Но можно обойтись и более простой, графической формой выражения этой зависимости.

Точная оценка формы кривой эластичного спроса – дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но обойтись без нее вообще нельзя. Можно попытаться определить вид этой кривой хотя бы приближенно на основе экспертных оценок опытных специалистов по торговле товарами этого типа, который фирма собирается выпускать. Эксперты, опираясь на свой опыт и знания, должны указать, сколько товаров примерно можно будет продать при том или ином уровне цен, а также – при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут брать этот товар.

Экспертная оценка эластичности спроса по цене покажет ту максимальную цену, по которой товар может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

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

$$E = P + O + И + Э,$$

где  $P$  – производство данного товара в данной стране;

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

$И$  – импорт;

$Э$  – экспорт.



Затем определяем *степень удовлетворения спроса*:

$$K_c = E / C$$

где  $K_c$  – степень удовлетворения спроса;

$E$  – емкость рынка;

$C$  – спрос на данный товар.

Если  $K_c > 1$ , то значит, предложение превышает спрос, и соответственно, если  $K_c < 1$ , спрос превышает предложение.

Следующим этапом должен стать отбор целевых сегментов рынка.

Целевой рынок – наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

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

- 1) *количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким обязательными потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т. д.;
- 2) *доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции;
- 3) *информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту;
- 4) *существенность сегмента*. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара;
- 5) *прибыльность, доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.;
- 6) *защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

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

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

- 1) доля предприятия на рынке;
- 2) престиж предприятия;
- 3) взаимоотношения с конкурентами;
- 4) финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики;
- 5) гибкость производственной и сбытовой программ.

Далее необходимо произвести *позиционирование рынка*.

Позиционирование рынка – это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования – исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и соответственно создать такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Затем, основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров, *определяют возможный объем продаж* в натуральном и денежном выражении. Целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план будет включен один из вариантов продаж – наиболее оптимальный. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта.

Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции. Прогнозная цена на  $t$ -м шаге расчета (например, в  $t$ -м году)  $C_t$  определяется по формуле:

$$C_t = C_n * I(t, t_n),$$

где  $C_n$  – базисная цена продукции или ресурса;

$I(t, t_n)$  – индекс изменения цен (в том числе и за счет инфляции) продукции или ресурса на  $t$ -м шаге по отношению к начальному моменту расчета, как правило,  $t_n = t_0$ .

Прогнозирование в бизнес-планировании вообще служит для выяснения тенденций развития фирмы в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости ее экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в бизнес-планировании достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке бизнес-плана важнейшим направлением является прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. С необходимостью прогнозирования связана как плановая, так и практическая работа в фирме, поэтому каждый менеджер и специалист по бизнес-планированию должен владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

В качестве инструментария при прогнозировании используется система методов, с помощью которых анализируются причинно-следственные параметры прошлых тенденций в деятельности предприятия, и по результатам анализа формируются изменения в перспективе социально-экономического развития фирмы.

Рассмотрим подробнее основные методы прогнозирования, применяемые в процессе оценки рынка сбыта, результаты которых находят свое отражение именно в данном разделе бизнес-плана.

**1. Качественные методы.** Базируются на исследовании имеющихся опыта, знаний и интуиции исследователя. Наибольшее распространение в данной группе получили методы экспертных оценок. Сущность метода состоит в том, что прогнозные оценки определяются на основе заключений экспертов, которым поручается аргументированное обоснование своего мнения о состоянии и развитии того или иного рынка либо проблемы. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

Для прогнозирования рынка методы экспертных оценок могут быть использованы для:

- 1) разработки средне- и долгосрочных прогнозов спроса;
- 2) краткосрочного прогнозирования спроса по широкому ассортименту продукции;
- 3) оценки формирующегося спроса на новые товары;
- 4) определения отношений потребителей к новым товарам и возможного спроса на них;
- 5) оценки конкуренции на рынке;
- 6) определения положения фирмы на рынке и т. д.

Реже экспертные методы применяются для прогнозирования емкости рынка и объемов продаж фирмы.

Достоинствами экспертных методов являются их относительная простота и применимость в прогнозировании практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации. Важной особенностью этих методов является возможность прогнозировать качественные характеристики рынка, например изменение социально-политического положения на рынке или влияние экологии на производство и потребление тех или иных товаров.

К недостаткам экспертных методов относятся субъективизм мнений экспертов, ограниченность их суждений.

Экспертные оценки разделяются на индивидуальные и коллективные.



**К индивидуальным экспертным оценкам** относятся:

- 1) метод интервью;
- 2) аналитические докладные записки;
- 3) сценарии.

Метод интервью предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с прогнозистом-экспертом, в которой ставятся вопросы о будущем развитии рынка, состоянии фирмы и ее среды.

Метод аналитических докладных записок означает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможных путей ее развития.

Метод составления сценариев получил широкую популярность в последние десятилетия.

Сценарий – это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Как правило, для прогноза ситуации характерно существование определенного количества вероятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария – оптимистический, пессимистический и средний, т. е. наиболее вероятный, ожидаемый.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития рынка. Поскольку определение количественных параметров будущего затруднено (трудно точно определить величину продаж фирмы через 5 лет), при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. Вместе с тем сценарий предполагает комплексный подход к его разработке, помимо качественных, могут использоваться количественные методы – экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т. д.

## **Коллективные экспертные оценки** включают:

- 1) опрос экспертов (потребителей, торговых работников, руководителей и специалистов предприятия, компетентных в рассматриваемой области специалистов вне предприятия и др.);
- 2) метод комиссий;
- 3) метод «мозговых атак»;
- 4) метод синектики;
- 5) метод «Дельфи».

Метод комиссий может означать организацию круглого стола и других подобных мероприятий, в рамках которых происходит согласование мнений экспертов.

Для методов «мозговой атаки», или «мозгового штурма», характерны коллективная генерация идей и творческое решение проблем. «Мозговая атака» представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования любых идей по избранной теме, которые спонтанно высказываются участниками встречи. В качестве экспертов, как правило, принимаются не только специалисты по данной проблеме, но и люди, которые являются специалистами в других областях знаний. Дискуссия строится по заранее разработанному сценарию. Для успешного применения этого метода необходимо создать ряд условий, таких как:

- 1) участие в обсуждении от 5 до 15 человек;
- 2) продолжительность заседаний от 15 до 30 мин;
- 3) равноправие всех участников заседания;
- 4) запрещение критики в любом виде;
- 5) первостепенность количества по сравнению с качеством.

Тематика проблемы сообщается участникам заседания непосредственно перед его открытием.

На основе «мозгового штурма» У. Гордон в 1960 г. предложил метод синектики. Его главное отличие от «мозгового штурма» состоит в том, что в качестве экспертов выступает стабильная по составу группа, которая от «штурма» к «штурму» накапливает определенный опыт. Кроме того, использование метода синектики допускает критические высказывания. Метод основан на принципе систематического отчуждения от исходной проблемы. Отчуждение достигается путем использования аналогии: фантастической, личной, прямой, образной и т. д. Процесс синектического поиска идей включает следующие этапы:

- 1) изучение проблемы;
- 2) анализ проблемы и разъяснение ее экспертам;
- 3) тестирование понимания проблемы;
- 4) формулирование спонтанных решений;
- 5) оценку руководителем понимания проблемы;
- 6) образование аналогии;
- 7) создание связи между аналогией и проблемой;
- 8) переход к проблеме;
- 9) разработку решения.

Специфика метода «Дельфи» заключается в том, что обобщение результатов исследования осуществляется путем индивидуального письменного опроса экспертов в несколько туров по специально разработанной процедуре исследования. Перед каждым туром экспертов знакомят с итогами предыдущего опроса, но не для того, чтобы оказать на них давление, а для того, чтобы дать дополнительную информацию о предмете опроса. В идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально – до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Надежность метода «Дельфи» считается высокой при прогнозировании как на срок от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени. В зависимости от цели прогноза для получения экспертных оценок может привлекаться от 1 до 150 экспертов.

**2. Количественные методы прогнозирования.** Базируются на численных математических процедурах. Результаты прогнозирования на основе количественных методов используются во всех сферах бизнес-планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

При исследовании и анализе рынка количественные методы прогнозирования применяются для решения следующих основных задач:

- 1) прогнозирования спроса;
- 2) прогнозирования емкости рынка;
- 3) прогнозирования объемов продаж фирмы и др.

К группе количественных методов относятся:

- 1) анализ временных рядов;
- 2) экономико-математическое моделирование;
- 3) метод аналогий;
- 4) нормативный метод;
- 5) метод стандартного распределения вероятностей.

Анализ временных рядов необходим для учета временных колебаний исследуемых величин. Включает в себя следующие основные методы:

- 1) анализ тенденций (экстраполяция и корреляция трендов);
- 2) анализ цикличности;
- 3) анализ сезонности;
- 4) регрессионный анализ.

Методы экстраполяции трендов основаны на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определении тенденции его развития и продолжении этой тенденции в будущем периоде. Иначе говоря, при помощи методов экстраполяции трендов закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее.

Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном (не более 1 года) прогнозировании, когда число изменений в среде минимально. Прогноз создается для каждого конкретного объекта отдельно и последовательно на каждый следующий момент времени.

Наиболее распространенными методами экстраполяции трендов являются метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания, прогнозирование на базе прошлого оборота.

Метод скользящего среднего исходит из простого предположения, что следующий во времени показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за три периода.

Метод экспоненциального сглаживания представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов:

$$F_{t+1} = aX_t + (1 - a)F_t,$$

где  $F_{t+1}$  – прогноз продаж на месяц  $t + 1$ ;

$X_t$  – продажи в месяце  $t$  (фактические данные);

$F_t$  – прогноз продаж на месяц  $t$ ;

$a$  – специальный коэффициент, определяемый статистическим путем.

Метод прогнозирования на базе прошлого оборота. В этом случае данные о сбыте за прошлый год берутся в качестве основы для предсказания вероятностей сбыта в будущем.

Данный метод прогнозирования пригоден для отраслей и рынков со стабильной хозяйственной конъюнктурой, слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг, незначительными колебаниями товарооборота.

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются методами корреляции трендов, в рамках которых исследуется связь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов. Корреляционный анализ может исследовать взаимосвязь между двумя показателями (парная корреляция) или между многими показателями (множественная корреляция).

В рамках анализа цикличности выявляются изменения исследуемых величин, связанные с деловым циклом. Анализ цикличности применим в тех отраслях, где эта цикличность ярко выражена (например, в отраслях, производящих товары для строительной отрасли, отраслях, выпускающих потребительские товары длительного использования).

Сезонный характер использования товаров также накладывает отпечаток на величину спроса и продаж.



Регрессионный анализ заключается в построении модели зависимости определенной величины от другой величины или нескольких других величин. Он выполняется в два этапа:

1) выбор типа линии, выравнивающей ломаную регрессии (прямая, парабола, гипербола и т. д.);

2) определение параметров, входящих в уравнение линии выбранного типа таким образом, чтобы из множества линий этого типа выбрать ту, которая наиболее близко проходит около точек ломаной регрессии (наиболее точные результаты дает использование метода наименьших квадратов).

Регрессионный анализ применяется преимущественно в среднесрочном прогнозировании, а также в долгосрочном прогнозировании. Средне- и долгосрочные периоды дают возможность установления изменений в среде бизнеса и учета влияний этих изменений на исследуемый показатель.

*Методы экономико-математического моделирования.* В бизнес-прогнозировании используются:

- 1) модели внутренней среды фирмы, так называемые корпоративные модели;
- 2) макроэкономические модели, к которым относятся эконометрические модели, модели «затраты – выпуск».

Корпоративные модели обычно представляют собой набор формул (уравнений), которые выражают отношения ряда переменных к определенному объекту, например к объему продаж.

Помимо формульных моделей, во внутрифирменном планировании могут использоваться матричные модели (модели в виде таблиц), структурно-иерархические модели, описывающие внутреннюю структуру и взаимосвязь в рамках экономической организации.

При использовании корпоративных моделей полезно делать не только перспективные, но и ретроспективные (обращенные в прошлое) прогнозы. Сравнение данных ретроспективного прогноза и фактических данных за прошлый период позволяет сделать вывод о надежности моделей.

С помощью эконометрических моделей связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными (ростом ВВП, колебаниями учетной ставки и т. д.), а также с отраслевыми данными (например, емкостью отраслевого рынка, уровнем конкуренции).

Большая часть математических моделей имеет форму компьютерных программ. Находясь в процессе выполнения, такие программы позволяют исследовать развитие внутрифирменных взаимосвязей, т. е. придают моделям динамический характер.

*Метод аналогий* заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактических данных отдельных рынков. Этим методом прогнозирования можно пользоваться для определения перспектив развития новых видов продукции и услуг.

*Нормативный метод* довольно широко используется для прогнозирования спроса. Он позволяет учесть большой круг факторов, формирующих спрос, и тем самым повысить достоверность прогнозируемых оценок. При нормативном методе используются данные переписи населения, которые позволяют определить значение таких факторов, как средний размер семьи, половозрастной состав населения и т. д.

Результаты выборочных обследований статистических органов позволяют уточнить обеспеченность населения предметами длительного пользования и др. Согласно данному методу определение объема спроса на ремонтные виды услуг, например, может производиться по следующей формуле:

$$V = (P \cdot C_p \cdot Q) / N,$$

где  $V$  – объем услуг в расчете на одного жителя;

$P$  – парк предметов, подлежащих ремонту;

$C_p$  – средняя стоимость одного ремонта;

$Q$  – количество ремонтов, приходящихся на один предмет;

$N$  – численность населения.

По приведенной формуле определяют спрос населения на услуги по ремонту обуви, одежды, мебели и т. п.

Спрос на услуги санитарно-гигиенического характера (химчистка, прачечная) можно прогнозировать с использованием следующей формулы:

$$CH = H - Cr,$$

где  $CH$  – спрос населения;

$H$  – норма накопления изделий, кг;

$Cr$  – средняя стоимость обработки одного килограмма изделий.

При прогнозировании рынка большое распространение получил *метод стандартного распределения вероятности*. Сущность этого метода заключается в следующем. Экспертным путем определяются три вида прогнозов сбыта: ОП – оптимистический прогноз; ВП – наиболее вероятный прогноз; ПП – пессимистический прогноз.

Оптимистическая оценка прироста сбыта может быть определена как разница между спросом и емкостью рынка.

$$ОП = C - E.$$

Поскольку в настоящее время ситуация в экономике крайне нестабильная, наиболее вероятная оценка прогноза может составлять 50% от оптимистического прогноза, а пессимистическая оценка прогноза – 10% от ее оптимистической величины.

Далее рассчитывается ожидаемое значение прогноза сбыта  $П_0$  по формуле:

$$П_0 = (ОП + 4ВП + ПП)/6.$$

Стандартное отклонение  $CO$  определяется по формуле:

$$CO = (ОП - ПП)/6$$

В соответствии с общей теорией статистики наиболее вероятное значение переменной – прогноза сбыта (с вероятностью 95%) – будет находиться в пределах:

$$П_c = П_0 \pm 2 CO.$$

## **Основные моменты раздела.**

- 1) рынки, на которые планируется бизнес. Их типы и наименование (например, рынок безалкогольных напитков);
- 2) перспективные рынки;
- 3) местоположение рынков относительно фирмы;
- 4) характеристика основных и вспомогательных рынков (их размеры, тенденции и ожидаемые ближайшие изменения);
- 5) предполагаемая емкость каждого из этих рынков;
- 6) оптимальная система сбыта, позволяющая проникнуть на эти рынки;
- 7) влияние государственной (региональной) политики на ввоз на рынки сбыта товаров фирмы;
- 8) часть населения, уже покупающая аналогичные товары (и каких фирм);
- 9) причины, обуславливающие покупку определенными социальными группами именно таких товаров, а не других аналогичных;
- 10) отношение населения в целом к товарам той группы, к которой относится и предлагаемая фирмой продукция;
- 11) специфические требования, выдвигаемые определенными группами населения по отношению к товарам данной группы;
- 12) характеристики основных потребителей данного вида товаров (национальность, пол, социально-экономическая группа, возраст и др.);
- 13) клиенты, на которых следует рассчитывать в различных регионах сбыта;

- 14) основные сегменты рынков по каждому виду и модификации товаров (услуг), их наименование;
- 15) общая и импортная емкости каждого сегмента по данному товару (услуге);
- 16) доля фирмы на этих рынках и перспективы ее сохранения или увеличения;
- 17) анализ рынков (сегментов рынка) по степени конкурентной борьбы;
- 18) ранжирование данных рынков (сегментов рынка) по их ценности для фирмы и другим критериям;
- 19) факторы, влияющие на спрос на товары (услуги) фирмы в каждом из этих сегментов;
- 20) прогнозы изменения потребностей покупателей в каждом из рынков и сегментов;
- 21) предложения по соответствующей реакции на эти изменения;
- 22) методика изучения потребностей и оценки спроса;
- 23) исполнитель исследования потребностей и оценки спроса (кто проводит исследование: сама фирма или фирмы специального профиля);
- 24) прогнозы изменения емкости сегментов на каждом рынке в ближайшее время и в перспективе;
- 25) потенциальный объем продаж;
- 26) ожидаемая реакция рынка на новый товар (услугу);
- 27) наличие пробных продаж и тестирования рынка.

## Тема 2.5. Конкуренция на рынке сбыта

Эффективность применения того или иного метода прогнозирования зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия и может быть определена только непосредственно самим предприятием. Обычно считается, что прогноз составлен правильно, если разница между предполагаемым и реальным сбытом составляет не более 5%.

Вначале необходимо составить так называемую карту конкурентов и определить стратегические группы конкурентов. Карта конкурентов составляется на основе их сравнения и группировки по определенным факторам, таким как, например, количество ассортимента продукции и количество охваченных регионов. На основании составленной карты конкурентов выделяются стратегические группы конкурентов, действующие на рынке. Необходимо отметить, что конкуренция между подобными группами практически отсутствует, но внутри них она весьма сильна. Такая группировка позволяет более обоснованно указать основных конкурентов фирмы.

Далее необходимо провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Ранг фирмы и главных конкурентов можно указывать для наглядности по 5– или 10-балльной системе.

Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

При анализе конкурентов можно использовать специально разработанные методики. Так, например, американская фирма «Маккей энвиллоуп корпорейшен» в целях более обстоятельного анализа конкурентов разработала «12-пунктный профиль конкурента», напоминающий по своей сути досье. Ниже приводим основные пункты этой разработки.

1. *Родословная:*

- 1) название фирмы-конкурента;
- 2) местонахождение главного правления;
- 3) если филиал, то чей;
- 4) в государственное или частное владение.



2. *Физические характеристики (приведены для фирмы обрабатывающей промышленности):*

- 1) количество предприятий;
- 2) местонахождение этих предприятий;
- 3) количество сотрудников на каждом предприятии;
- 4) географический район (отрасли, сегменты рынка) обслуживания;
- 5) географические районы (отрасли, сегменты рынка) удовлетворительного обслуживания.

3. *Финансовые результаты деятельности:*

- 1) окончание финансового года;
- 2) доходы за прошлый год;
- 3) прибыль за прошлый год;
- 4) тенденции в финансовой деятельности за последние 2 – 3 года;
- 5) рейтинг, выставленный данной фирме экспертами;
- 6) общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное или неустойчивое).

#### 4. *Ценообразование:*

- 1) политика цен данной фирмы (цены высокие и устанавливаются произвольно, цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами);
- 2) реакция на ценовую конкуренцию.

#### 5. *Кадры:*

- 1) сущность кадровой политики фирмы;
- 2) ключевые сотрудники, их должности;
- 3) репутация фирмы как работодателя.

#### 6. *Положение на рынке:*

- 1) целевой рынок, продукция;
- 2) краткосрочная стратегия фирмы;
- 3) долгосрочная стратегия фирмы.

#### 7. *Планы:*

- 1) сохранение позиций или активное развитие;
- 2) приобретение предприятия, слияние или поглощение.

#### 8. *Фирма как поставщик:*

- 1) среднее время доставки;
- 2) качество обслуживания;
- 3) сильные места при обслуживании;
- 4) слабые места при обслуживании;
- 5) легко или трудно решаются проблемы клиентов;
- 6) организация презентаций, развлечений, раздачи подарков и т. п.;
- 7) самые важные заказчики фирмы;
- 8) методы, применяемые фирмой в деловых отношениях (исключительно честные, далеко не безупречные).

#### 9. *Престиж фирмы в деловом мире:*

- 1) репутация данной фирмы;
- 2) проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации;
- 3) благотворительность;
- 4) высшее руководство фирмы;
- 5) мнение о фирме в отрасли, в торговых организациях.

#### 10. *Обходные пути получения сведений:*

- 1) наличие или отсутствие сотрудников из фирмы-конкурента, которых следует конфиденциально расспросить об этой фирме;
- 2) наличие источника информации о фирме-конкуренте;
- 3) сведениями о том, какого о вас мнения конкурирующая фирма (считает ли она вас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т. п.);
- 4) наличие статей о конкурирующей фирме в отраслевой печати, в финансовой прессе или в прессе общего характера (если «да», то обязательно поместите в досье копии этих статей).

11. *Предстоящий поединок на «ринге конкуренции»:*

- 1) информация о торговом агенте (агентах) конкурирующей фирмы при заключении сделок с этими клиентами;
- 2) информация о том, в какой сфере нашей отрасли (территории, сегмента рынка и т. п.) они проводят свои операции, каким образом вы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю в этих операциях;
- 3) случаи, когда вы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении, если «да», то каким образом удалось этого достичь.

12. *Прогноз матча:* мы одержим победу над этим конкурентом, если хорошо справимся со следующими пятью задачами (необходимо перечислить пять приоритетных задач-условий): 1)....; 2)....; 3)....; 4)....; 5)....

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

Согласно его теории доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

- 1) проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- 2) угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- 3) компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- 4) воздействию продавцов (поставщиков);
- 5) силе воздействия покупателей (клиентов).

М. Портер выделил три основных вида стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

**Преимущество в издержках** создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

**Дифференциация** означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации.

**Фокусирование** – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях, или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или на ограниченном географическом секторе рынка.

## Основные моменты раздела.

- 1) характеристика области деятельности фирмы (динамичная; консервативная);
- 2) карта конкурентов;
- 3) число фирм-конкурентов, их названия;
- 4) часть рынка, контролируемая крупными фирмами-конкурентами, и динамика овладения рынком этими фирмами;
- 5) факторы, определяющие конкуренцию в настоящем и будущем;
- 6) тенденции, которые могут изменить расстановку сил в конкурентной борьбе;
- 7) положение дел у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых моделей, послепродажным обслуживанием;
- 8) предмет наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.);
- 9) планы, существующие у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж;
- 10) рыночные стратегии, которых придерживаются конкурирующие фирмы в настоящее время;
- 11) используемые конкурентами средства реализации выбранных стратегий;
- 12) сильные и слабые стороны конкурентов;
- 13) действия, ожидаемые в будущем от существующих и возможных конкурентов;
- 14) особенности поведения фирм-конкурентов в отношении рекламы своих товаров (услуг);

- 15) продукция конкурентов (основные технико-экономические показатели, уровень качества, дизайн и т. д.);
- 16) цена на продукцию конкурентов и их политика цен;
- 17) имидж фирм-конкурентов;
- 18) является ли проведение научных исследований и осуществление новых разработок важной составной частью успеха в данной сфере бизнеса;
- 19) конкурентоспособность предлагаемого товара на каждом рынке и сегменте;
- 20) насколько эффективно конкуренты откликаются на запросы и желания потребителей;
- 21) новые виды сервиса, необходимые на рынке;
- 22) влияние конкуренции на ассортиментную политику;
- 23) рынки и сегменты, на которые следует продвигать новые товары (какие и почему);
- 24) товары, которые следует снять с производства (почему).

## Тема 2.6. План маркетинга

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

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо основываться на следующих принципах:

1) принципе понимания потребителя, основанном на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков;

2) принципе борьбы за потребителя (клиента). Этот принцип реализуется путем активного воздействия на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, рекламы, сервиса, цены и т. д.). Суть этого принципа – борьба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае – это лишь средство для достижения цели, а не сама цель;

3) принципе максимального приспособления производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.



Также при проведении маркетинговых мероприятий необходимо помнить, что процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей протекает в определенной внешней (окружающей) среде, которая подвержена влиянию таких факторов, как:

1) стабильность политической и правовой системы в стране рынка, обеспечивающая правовую защиту деятельности своих и иностранных предпринимателей;

2) экономический и демографический факторы: состояние экономики, жизненный уровень, покупательная способность общества, демографические процессы в нем, особенности и состояние финансовой системы, инфляционные процессы, системы налогообложения и т. д.;

3) законодательная система, регламентирующая деятельность организации;

4) уровень научно-технического прогресса, который заставляет производить новую продукцию и осуществлять эффективную маркетинговую деятельность;

5) социально-культурный уровень населения, географические, климатические и исторические условия, культурные традиции, которые оказывают большое влияние на маркетинговую деятельность. При написании данного раздела необходимо учитывать, что план маркетинга включает в себя большое число вопросов, на которые надо дать детальный, исчерпывающий ответ при его составлении. Естественно, не стоит все детали плана маркетинга включать в бизнес-план. В нем целесообразно изложить на нескольких страницах основное: какая принята в фирме стратегия маркетинга, как будет продаваться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будут устанавливаться цены на товары, какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать; как предполагается добиваться постоянного роста объемов продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения дополнительных покупателей; как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств; как предполагается добиться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Рекомендуется обязательно включить в данный раздел такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

**Цели и стратегии маркетинга.** После определения общей целевой стратегии фирмы по каждому виду продукции разрабатывается детализированный план действия. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок, конкуренция. Ассортимент предлагаемых товаров в конечном счете зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей.

Размеры рынка определяются числом потенциальных потребителей в каждом отдельном продукте.

Оценка конкурентов предполагает выявление на рынке фирм, реализующих товары со сходными качествами и способные заменить предлагаемый товар.

**Ценообразование.** Ценовая стратегия может базироваться на издержках, спросе или конкуренции. В случае *стратегии, основанной на издержках*, предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы, и затем добавляет желаемую прибыль к этим цифрам. Спрос не изучается.

В рамках *стратегии, основанной на спросе*, цена определяется на уровне среднерыночной, и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли.

При *конкурентной стратегии* ценообразования цены могут быть или ниже, или выше рыночных в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса, образа товара. Этот принцип используют фирмы, имеющие конкурентов.

Кроме того, в данном разделе можно предложить и обосновать какие-либо из нижеследующих стратегий:

1) установление стандартных цен. Они устанавливаются, когда участник каналов сбыта определяет цены на товары или услуги и стремится сохранять их неизменными на протяжении длительного периода времени. Они используются для таких товаров, как конфеты, жевательная резинка, журналы;

2) переменное ценообразование. Фирма специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Применяя эту стратегию, можно предлагать разные цены для ориентации на те или иные сегменты рынка. В этом случае цены, взимаемые с различных потребителей, не основываются на издержках;

3) установление единых и гибких цен. В рамках единых цен устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар при аналогичных условиях. Цена может меняться в зависимости от приобретаемого количества, времени совершения сделки и получаемого сервиса. Эта политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, возможны продажи по каталогам. Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителя торговаться и их покупательной силы. Ювелирные магазины, автомобильные дилеры, брокеры по недвижимости и промышленные фирмы часто используют гибкие цены;

4) стратегия неокругленных цен. Эта стратегия имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм. Включается в действие психологический фактор – потребителям нравится получать сдачу. У потребителей возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне. Может сложиться впечатление, что идет распродажа со скидкой;

5) концепция «цена – качество». Это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены означают высокое качество, а низкие – низкое. Часто потребители не покупают товар по цене, которая считается слишком низкой.

При выходе на рынок фирме-производителю часто целесообразно применять тактику ценового лидерства. Это означает, что фирма рекламирует и продает часть продукции из своего ассортимента по ценам, обеспечивающим долю прибыли ниже обычной. Это привлекает большой интерес покупателей ко всему ассортименту.

Еще один метод, применяемый при желании увеличить объем реализации продукции, – установление скидок на массовые закупки. Потребители могут в этом случае увеличить свои текущие закупки, если сочтут, что получают таким образом выгодные условия. Скидки привлекают потребителей конкурирующей продукции.

**Схема распространения товаров.** Согласно данному пункту в плане маркетинга организации необходимо указать схему реализации товаров. Распределение и сбыт включают в себя три элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Продукция может быть отправлена от производителя через каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна храниться. Это также находит свое отражение в данном разделе бизнес-плана. Наконец, чтобы продать продукцию (услуги) потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

При выборе каналов товародвижения необходимо учесть ряд основных факторов.

### 1. Потребители:

- 1) характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;
- 2) потребности: размещение и часы работы магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита;
- 3) сегменты: размер, поведение в отношении покупок.

### 2. Компания:

- 1) цели: контроль, сбыт, прибыль, время;
- 2) ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе;
- 3) знания: функции, специализация, эффективность;
- 4) опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта.

### 3. Товар или услуга:

- 1) стоимость: цена за единицу;
- 2) сложность: техническая сторона;
- 3) сохранность: период хранения, частота отгрузок;
- 4) объем: масса единицы, разделяемость.

#### 4. Конкуренция:

- 1) характеристики: число, концентрация, ассортимент, потребители;
- 2) тактика: методы товародвижения, отношения в сбыте.

#### 5. Каналы товародвижения:

- 1) альтернативы: прямой, косвенный;
- 2) характеристики: количество, выполняемые функции, традиции;
- 3) доступность: монопольные договоренности, территориальные ограничения;
- 4) юридические аспекты: соответствующие законы и законопроекты.



Существуют два основных типа каналов товародвижения:

1) прямые каналы, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их использует предприятие, которое хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком;

2) косвенные каналы товародвижения, связанные с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. Они обычно привлекают фирмы, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта. В силу того, что косвенные каналы включают независимых участников, разрабатывается общий план распределения обязанностей. При контрактных соглашениях все условия оговариваются. В контракте выделяют сроки поставок, скидки от размера поставок, комиссионные, условия платежа, поддержку в рекламе.

Производится оценка, через какую торговую сеть (оптовую или розничную) преимущественно реализуется или предполагается реализовать товар (услугу).

Существуют три общие категории организации оптовой деятельности, ниже указаны их краткие характеристики.

1. Оптовая деятельность производителей. Производители сами выполняют все оптовые функции. (Это уместно, если фирма полагает, что выйдет на розничную торговлю наиболее эффективно, если сама возьмет на себя функции оптового сбыта. Это обычно фирмы, торгующие бытовой техникой, косметикой, лекарствами.)

2. Коммерческие оптовые организации покупают продукцию для перепродажи. Они собирают ассортимент в определенном месте, обеспечивают торговый кредит, хранят и поставляют товары, предлагают помощь в их реализации, предлагают поддержку в области исследований и планирования. (Их услугами часто пользуются производители пищевых продуктов.)

3. Агенты и брокеры выполняют оптовые функции, но не берут право собственности на товары. (Использование агентов и брокеров дает три основных преимущества: позволяет производителю или поставщику увеличить сбыт, несмотря на ограниченные ресурсы; издержки сбыта определены заранее в процентах от сбыта; они располагают подготовленным торговым персоналом.)

Розничная торговля в целом выполняет четыре функции. Она участвует в процессе сортировки, собирая ассортимент товаров от большого числа поставщиков, и предлагает их для продажи; представляет информацию потребителям через рекламу, витрины и надписи; осуществляет операции по обслуживанию товаров; завершает сделки, используя соответствующее расположение магазинов и время работы.

**Стимулирование сбыта.** Организация может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта:

- 1) прямыми почтовыми отправлениями;
- 2) торговыми выставками и демонстрациями;
- 3) размещением рекламы;
- 4) печатными и аудиовизуальными средствами;
- 5) витринами в магазинах;
- 6) деловыми встречами и совещаниями;
- 7) оплатой купонов и т. д.

Вид стимулирования сбыта во многом зависит от стратегии организации, ее положения на рынке, финансовых возможностей, специфики товара и т. д. Все это находит отражение в данном разделе бизнес-плана в виде плана стимулирования, разработка которого состоит из следующих элементов:

1) установления целей. Цели стимулирования сбыта практически всегда ориентированы на спрос. Цели, связанные с участниками каналов сбыта, включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, увеличение энтузиазма дилеров и т. д. Цели, связанные с потребителями, включают расширение признания торговой марки, увеличение попыток попробовать товар и услугу;

2) ответственности за стимулирование сбыта, обычно разделяемой управляющими рекламой и сбытом. Каждый руководит стимулированием, связанным с его областью. Управляющий рекламой связан с купонами, состязаниями, календарями. Управляющий сбытом занимается торговыми поставками, скидками, выставками;

3) разработанного общего плана, включающего бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность. При определении бюджета важно включить все издержки;

4) выбора вида стимулирования. Он базируется на таких факторах, как образ и цели организации, издержки. Это достигается путем установления премий продавцам при продаже товара на определенную сумму, организации выставок, проведении торговых конкурсов дилеров, организации лотерей, замене на льготных условиях устаревших модулей, путем установления скидок при оптовых покупках;

5) координации плана, т. е. увязки плана по рекламе со стимулированием сбыта;

6) оценки успеха или неудач.

**Послепродажное обслуживание.** В этом разделе необходимо осветить вопросы, касающиеся условий гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставления круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структуры и месторасположения сервисных предприятий. Планирование послепродажного обслуживания состоит в определении политики организации в разрезе следующих вопросов:

1) соответствия ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей. Послепродажное обслуживание должно быть определено как продажа услуг потребителям по сервису на купленный товар на определенный срок. Какой тип обеспечения обслуживания предпочтительнее – через фирменные магазины или по контрактам с гарантийными мастерскими;

2) частоты использования отдельных деталей и узлов. Выделяют части товара, которые могут быть обслужены отдельно. Освещается главный фактор, определяющий эффективность обслуживания, – скорость предоставления услуг для возобновления потребительных свойств товара;

3) отлаженности механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей.

**Реклама.** Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что, поскольку все рекламные послания стандартизированы, им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

Разработанный план рекламы должен содержать следующую информацию:

- 1) установленные цели. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом;
- 2) установленную ответственность. Фирма может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство;
- 3) детальный бюджет рекламы;
- 4) разработанные рекламные темы, общие для всей организации. (Ориентация на товар заставляет обращать внимание на его свойства, а ориентация на потребителя выводит на первое место выгодность или преимущества товара для потребителя, а не их свойства.);
- 5) выбранное средство рекламы;
- 6) предлагаемые решения по:
  - а) содержанию послания (ролика);
  - б) графику работы;
  - в) месту объявлений в передаче или печатном издании;
  - г) прочим условиям;
- 7) срок, в течение которого будет выходить реклама.

**Формирование общественного мнения («Public relations»).** В плане маркетинга также должно уделяться особое внимание общественному мнению об организации и ее продукции (услугах) и соответственно способам его формирования. На крупных западных компаниях с этой целью создаются специальные службы. Задачами службы «Public relations» являются:

1) систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения, включая правительственный аппарат и государственные учреждения. С этой целью поддерживается связь с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения статей в газетах и журналах или телерепортажей, посвященных общественной или благотворительной деятельности, юбилейным мероприятиям, организации дней открытых дверей;

2) осуществление торговой презентации, которая связана с демонстрацией товаров с показом их достоинств, существующих вариантов и моделей, цен, предоставляемых услуг;

3) проведение институциональной рекламы;

4) оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного признания фирмы, ее положения на рынке и имиджа.

**Разработка бюджета маркетинга.** Наиболее простой способ определения бюджета заключается в следующем:

- 1) оценивается общий объем рынка по каждому из товаров на следующий год;
  - 2) делается прогноз доли фирмы на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;
  - 3) оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому из товаров;
  - 4) определяется разность между запланированной (без маркетинговых мероприятий) прибылью и прибылью, полученной в результате оценки;
  - 5) часть этой разности (обычно 50%) относится в бюджет маркетинга;
  - 6) определяется бюджет маркетинга путем суммирования по всем товарам.
- Этот бюджет распределяется по статьям расхода на маркетинг в пропорциях прошлого года.



**Контроллинг.** Под контроллингом понимаются количественная и качественная подготовка и оценка оперативных и стратегических решений руководства, анализ хозяйственной деятельности фирмы.

Контроллинг должен помочь руководству фирмы в управлении фирмой, ориентируясь на потребности рынка, направлять скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на осуществление цели фирмы. Поэтому информацию о нем также важно представлять в бизнес-плане.

## **Основные моменты раздела:**

- 1) основные цели маркетинга;
- 2) основная стратегия развития объекта бизнеса;
- 3) маркетинговая стратегия по всем сегментам рынка;
- 4) товарная стратегия;
- 5) основной подход фирмы к ценообразованию;
- 6) стратегия ценообразования (высокое качество или уникальность товара – высокая цена; цена в зависимости от цен конкурентов; низкие производственные издержки – низкая цена или др.);
- 7) цена на товары (или услуги), производимые фирмой;
- 8) включение в цену товара стоимости гарантированных послепродажных и дополнительных услуг;
- 9) характер отражения ценами издержек, спроса, конкурентоспособности товара;
- 10) способность фирмы при таких ценах контролировать достаточную часть рынка;
- 11) динамика цен конкурентов;
- 12) соответствие предлагаемых цен имиджу фирмы;
- 13) отношение покупателей к установленным фирмой ценам на товары;
- 14) наиболее вероятная реакция покупателей на повышение или понижение цен на товары фирмы (есть эластичность спроса);
- 15) сегменты потребителей, получающие наибольший выигрыш от снижения цен;

- 16) емкость и удельный вес этих сегментов;
- 17) количество покупателей, которое может потерять фирма при повышении цен на товары;
- 18) наличие и характер политики стимулирования цен;
- 19) действия фирмы при снижении цен конкурентами;
- 20) ценовая политика фирмы;
- 21) схема поступления каждого товара на рынок;
- 22) структура и размеры каналов сбыта;
- 23) надежность и рентабельность данных каналов распределения;
- 24) оптимальность схемы транспортировки товаров;
- 25) виды транспорта (железнодорожный, морской, автомобильный и т. д.), частота использования при транспортировке готовой продукции и сырья;
- 26) наличие собственного транспорта (какой, в каком количестве);
- 27) привлечение транспортных фирм (каких и с каким результатом);
- 28) пути ускорения и снижения затрат транспортировки;
- 29) пути обеспечения сохранности товаров в пути;
- 30) наличие у фирмы сильной торговой организации;
- 31) способ организации торговли (самостоятельно или через сеть посредников);
- 32) оптимальность расположения по отношению к рынкам складов и магазинов;
- 33) количество складов (собственных и арендуемых) и их емкость;
- 34) необходимые запасы товаров на складах;

- 35) оптимальный размер партии товаров с точки зрения продажи;
- 36) оценка численности и квалификации работников сбытовых служб фирмы, дилеров, других посредников в каждой торговой точке;
- 37) результативные показатели работы фирмы по реализации товаров (выручка, расходы на каждое посещение клиента, число обслуженных клиентов, заключенных контрактов и т. д.);
- 38) обеспеченность дилеров и других посредников всей необходимой для их работы информацией;
- 39) уровень порчи товаров в ходе товародвижения;
- 40) организация контроля за каналами сбыта;
- 41) альтернативные каналы и методы товародвижения;
- 42) перспектива развития сбытовой сети фирмы;
- 43) наличие на рынке системы послепродажного обслуживания;
- 44) характеристика сферы обслуживания (предпродажного и послепродажного);
- 45) соответствие ассортимента и качества услуг по обслуживанию клиентов их запросам;
- 46) оптимальность расположения сервисных пунктов и складов запасных частей по отношению к потребителю;
- 47) особенности организации гарантийного ремонта;
- 48) среднее время ремонта в сравнении со сроками у конкурентов;
- 49) среднее время устранения неисправностей в сравнении со временем у конкурентов;
- 50) средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с ценами у конкурентов;

- 51) частота использования отдельных деталей и узлов и частота их поставок в сервисные пункты;
- 52) наличие претензий клиентов на отсутствие или задержку нужных запасных частей;
- 53) оптимальный размер запасов на складе запасных частей;
- 54) применяемая система контроля запасов;
- 55) квалификация и коммуникабельность работников сервиса фирмы;
- 56) отзывы потребителей о работе каждой из сервисных точек;
- 57) пути совершенствования системы сервисного обслуживания;
- 58) выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта (кредит, скидка при покупке, премии, гарантия выплат, льготные сделки и т. д.) для работников фирмы, посредников и сферы торговли, потребителей;
- 59) организация и участие в выставках-продажах, ярмарках, потребительских конференциях;
- 60) предложение образцов на пробу;
- 61) наличие продажи в рассрочку;
- 62) степень открытости фирмы для потребителей;
- 63) проведение дегустаций (для продуктов питания);
- 64) зависимость зарплаты работников сбытовой службы фирмы, дилеров, других посредников от реализации товаров;
- 65) система стимулирования труда дилеров и других торговых посредников (премии, ценные подарки и т. д.);
- 66) условия поставки товаров;
- 67) цели, поставленные перед рекламой, и их соотношение с целями фирмы;

- 68) объект рекламы;
- 69) направленность рекламы (целевые группы покупателей, сегмент рынка, рынок в целом и др.);
- 70) виды и способы использования средств массовой коммуникации в рекламной деятельности;
- 71) основания выбора того или иного вида рекламы;
- 72) средства, выделяемые на рекламу;
- 73) фирменный стиль рекламы;
- 74) рекламные компании, с которыми работает фирма;
- 75) оценка покупателями качества обращений и формы представления рекламы фирмы;
- 76) эффективность рекламной работы и возможности ее повышения;
- 77) целесообразность создания в фирме службы связи с общественностью;
- 78) целесообразность организации встреч с представителями общественности и средств массовой информации (с какой периодичностью);
- 79) работа по организации отдела связи с общественностью;
- 80) наличие встреч с представителями прессы, радио и телевидения;
- 81) членство фирмы в общественных ассоциациях;
- 82) бюджет маркетинга (планируемые затраты на реализацию плана маркетинга);
- 83) особенности организации планирования контроллинга;
- 84) перечень информационных областей (экономические рамочные условия, наблюдающиеся качественные тенденции, наблюдение за конкурентами и т. д.), охватывающих контроллинг;
- 85) методы анализа, применяемые в контроллинге;
- 86) особенности использующихся в фирме вопросников, формуляров и иного при контроллинге (стандартные, собственной разработки).

## Тема 2.7. План производства

Начинать план производства нужно с краткого пояснения того, где будут изготавливаться товары, – на действующем или вновь создаваемом предприятии. Затем можно подчеркнуть выгодность месторасположения предприятия (если данный факт имеет место) относительно рынков сбыта, поставщиков, рабочей силы, услуг и т. д.

Следующим шагом при написании данного раздела может стать описание производственного процесса. Для этого указываются тип производства (единичное, серийное, массовое), метод его организации, структура производственного цикла, может приводиться схема технологического процесса, которая наглядно показывает, откуда и куда будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию. В производственном плане дается оценка существующей технологии по следующим направлениям: соответствие технологии современным требованиям, уровень автоматизации производственного процесса, обеспечение гибкости процесса, возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

В этом разделе отмечают основные направления совершенствования развития технологии, предусмотренные бизнес-планом.

Если в будущем периоде изменяется *технология производства* продукта, то в бизнес-плане отмечается, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, это также особо отмечается в бизнес-плане. Обосновывается целесообразность выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров оцениваются их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

Особо в бизнес-плане рассматривается действующая на предприятии система управления качеством продукции. Сообщается, на каких стадиях и какими методами будет проводиться *контроль качества*, какими стандартами при этом будут руководствоваться производители продукции.

В план производства могут включаться также сведения о *системе охраны окружающей среды*, указываться принимаемые меры по утилизации отходов и соответствующие затраты.



# Структура плана производства

1. Расчет  
производственной  
мощности и  
резерва загрузки

2. Разработка  
графика  
освоения  
мощности

3.. Планирование  
производства  
по графику  
загрузки мощности

4. Корректировка  
плана  
производства  
с учетом  
емкости рынка

**Производственная программа** (прогноз объемов производства и реализации продукции), приводимая в бизнес-плане, составляется на основе результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с последующим их сопоставлением с производственными возможностями предприятия.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте.

Предприятия формируют производственную программу на основе государственного заказа, заказов потребителей, выявленного в процессе изучения рынка потребительского спроса.

Основными показателями производственной программы являются:

- 1) номенклатура, содержащая наименование продукции с указанием количества, качества и сроков сдачи;
- 2) товарная продукция;
- 3) незавершенное производство;
- 4) валовая продукция.

Производственная деятельность предприятия, в свою очередь, характеризуется системой показателей:

- 1) спросом на продукцию;
- 2) производственной мощностью;
- 3) объемом производства;
- 4) издержками и цен;
- 5) потребностью в ресурсах и инвестициях;
- 6) общим и чистым доходом предприятия;
- 7) дивидендами на акции и т. д.

План производства и реализации продукции содержит, как правило, систему натуральных и стоимостных показателей.

Преимуществами натуральных показателей являются наглядность, объективность оценки удовлетворения потребности в конкретном виде продукции, вклада каждого предприятия в решение этой задачи, степени использования мощностей и производственных ресурсов.

Недостаток – затруднено определение общего объема производства и реализации на предприятиях с многономенклатурным выпуском продукции.

К основным стоимостным показателям выпуска продукции на предприятии относятся валовой оборот, внутризаводской оборот, товарная продукция, валовая продукция, объем реализуемой продукции, нормативная стоимость обработки (НСО), чистая и условно-чистая продукция.

В разные периоды развития экономики страны отдавалось предпочтение то одним, то другим стоимостным показателям, характеризующим объем выпуска продукции.

Валовой оборот предприятия представляет собой суммарную стоимость продукции всех основных, вспомогательных, обслуживающих цехов. В валовой оборот продукция включается независимо от того, предназначена она для отпуска за пределы или для дальнейшей промышленной переработки на этом же предприятии. Таким образом, этот показатель допускает повторный счет продукции в пределах предприятия. Исчисление валового оборота приобретает определенное экономическое значение при анализе работы предприятия, обосновании планируемых показателей, когда изменяется производственная структура предприятия (вводятся новые цехи, расширяются существующие), когда изменяется структура производства вследствие изменения (увеличения, уменьшения) объема кооперированных поставок на предприятие.

Внутризаводской оборот – сумма стоимости продукции собственного производства, потребленного внутри предприятия на производственные нужды. К производственному потреблению внутри предприятия относятся переработка полуфабрикатов своей выработки для производства готовой продукции, потребление электроэнергии, сжатого воздуха, пара своей выработки, использование деталей, изделий своей выработки на текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования.

Товарная, валовая, реализованная продукция определяется по заводскому методу, т. е. из стоимости планируемых к производству готовых изделий и полуфабрикатов исключается стоимость той части продукции, которая используется внутри предприятия на собственные промышленно-производственные нужды. Недостаток этого метода состоит в том, что величина товарной, валовой, реализованной продукции может меняться в результате изменения организационной структуры предприятий. Так, объединение двух и более предприятий в одно (при комбинировании производства) приводит к снижению, а разделение предприятий (при специализации производства) – к росту величины этих показателей. Величина товарной, валовой, реализованной продукции не зависит от того, само предприятие добывает, вырабатывает сырье, полуфабрикаты для производства готовой продукции или получает их со стороны.

Товарной продукцией предприятия является продукция, произведенная в отчетном периоде и реализованная или предназначенная к реализации. В состав товарной продукции (Тпр) включают готовые изделия (Гиз); полуфабрикаты, предназначенные для отпуска сторонним потребителям (Пф); работы промышленного характера, выполненные по заказам со стороны (Рпр); все виды ремонтных работ, выполненных по заказам со стороны (Рраб); продукцию вспомогательных цехов, выполненную для реализации на сторону или для своего использования (В ). Таким образом, объем товарной продукции можно определить по формуле:

$$T_{пр} = Гиз + Пф + Рпр + Рраб + Вц$$

или

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n A_i \times Ц_i \times Q_y,$$

где  $A_i$  – продукция  $i$ -го вида;

$Ц_i$  — цена единицы продукции  $i$ -го вида;

$Q_y$  — стоимость оказанных услуг.

Объем товарной продукции определяется в действующих (текущих) ценах предприятия и является базой для исчисления налогов (НДС, акцизов и др.).

Товарная продукция определяется всегда без учета НДС и других специальных налогов.

**Валовой** называется вся продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию. Объем валовой продукции ( $V_{пр}$ ) можно определить по формуле:

$$V_{пр} = T_{пр} + (H_k - H_n),$$

где  $H_k$  — остаток незавершенного производства на конец года, руб.;

$H_n$  — то же на начало года.

Остатки незавершенного производства определяются по данным бухгалтерского учета или инвентаризации. Нормальная величина незавершенного производства на конец планового периода должна соответствовать условиям производства последующего периода.

**Реализуемая продукция** — это готовая продукция, предназначенная к реализации, сданная на склад готовой продукции и оформленная документально до 24 ч последнего дня месяца или до 8.00 утра 1-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Объем реализуемой продукции в планируемом периоде ( $Q_{пр}$ ) может быть установлен по формуле:

$$Q_{пр} = O_n + T_{пр} - O_k,$$

где  $O_n$ ,  $O_k$  — остатки готовой продукции на складе на начало и конец рассматриваемого периода (года, месяца и т. д.);

$T_{пр}$  — товарная продукция по плану.



В условиях рыночной экономики особое значение должно придаваться показателю «*объем реализованной продукции*» по договорам поставок, который определяет эффективность, целесообразность хозяйственной деятельности предприятия.

*Реализованная продукция* – это отгруженная покупателю готовая продукция, за которую перечислены денежные средства на расчетный счет поставщиков. Измеряется в действующих ценах.

В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ выручка от реализации продукции может определяться двумя способами.

1. По мере ее оплаты, поступления денежных средств на счета в учреждения банков, а при расчете наличными деньгами – по поступлении средств в кассу.
2. По отгрузке товаров и предъявлении покупателю (заказчику) расчетных документов.

Каждое предприятие при разработке отчетной политики на плановый период принимает один из двух вариантов учета выручки от реализации продукции, исходя из условий хозяйствования и заключенных договоров. Первый вариант признания выручки от реализации является в настоящее время наиболее распространенным в российской экономике. Однако он снижает достоверность при подсчете производственного результата: происходит начисление расходов (материалов, зарплаты и др.) в одном отчетном периоде, а выручка за отгруженную продукцию очень часто поступает в другом, что объясняется общим резким спадом объемов реализации продукции, иными словами, предприятие часто работает на склад.

Второй вариант учета реализации обеспечивает большую достоверность в подсчете производственного результата. Однако у предприятия сразу же возникает задолженность по НДС, налогу на прибыль в связи с реальным поступлением денег, и оно быстро становится неплатежеспособным, финансовым банкротом. Огромная взаимная задолженность, отсутствие финансовой дисциплины заказчиков, высокий уровень монополизации приводят к тому, что уровень использования второго варианта незначителен. Наиболее часто он применяется на предприятиях транспорта, связи, в строительстве.

Процесс реализации завершает кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять свои обязательства перед госбюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, поставщиками и возмещать производственные затраты. Невыполнение заданий по реализации вызывает замедление движения оборотных средств, задерживает платежи, ухудшает финансовое положение предприятия.

Показатели валовой, товарной и реализованной продукции не в полной мере характеризуют конечный результат работы предприятия. Это обусловлено тем, что в объем этой продукции входят материальные затраты, которые имеют большой удельный вес. Поэтому для измерения собственного вклада предприятия в производство продукции необходимо использовать показатели:

- 1) условно-чистой продукции, которая включает затраты по заработной плате с начислениями, амортизационные отчисления и прибыль;
- 2) чистой продукции. Это часть валовой продукции, соответствующая вновь созданной стоимости, т. е. это условно-чистая продукция без амортизации;
- 3) нормативной чистой продукции, отличающейся от чистой тем, что образуется на основе стабильных норм.

Важными рыночными индикаторами служат показатели обновляемости выпускаемой продукции. В соответствии со своим жизненным циклом каждый вид продукции достигает известного периода предельной эффективности, и поэтому периодически необходим пересмотр ассортимента.

Коэффициент обновляемости продукции характеризует соотношение новой и старой продукции, используется на многих предприятиях как утверждаемый плановый показатель в общем объеме производства. Особенно широко используется в зарубежной практике.

Производственная программа предприятия должна разрабатываться в следующей последовательности:

1) фирма производит исследование рынка, определяет позицию товара на рынке, возможный спрос и объем продаж;

2) на основе возможного объема продаж определяют объем реализуемой продукции:

$$N_{\text{реал}} = Q_{\text{продаж}} * Ц;$$

3) планируют объем товарной продукции:

$$N_{\text{тов}} = N_{\text{реал}} - (O_n - O_k);$$

4) определяют величину валовой продукции:

$$N_{\text{вал}} = N_{\text{тов}} + (N_k - N_n);$$

5) сопоставляют возможный объем выпуска продукции с имеющимися материальными, финансовыми и другими ресурсами.

В бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральных единицах, а также планируемые значения этих показателей на ближайшие 3 – 5 лет.

Для уже существующего бизнеса описываются *производственные мощности*, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии.

План производства должен соответствовать мощности предприятий – объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период.

Под **производственной мощностью предприятия** понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренных планом продаж, при полном использовании производственного оборудования, площадей и с учетом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

Расчет производственной мощности предприятия является важнейшим этапом обоснования производственной программы. На основе расчетов производственной мощности выявляются внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объемы выпуска продукции и определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей.

Планирование производственной мощности основано на учете факторов, от которых зависит ее величина. При расчете мощности принимаются во внимание следующие факторы:

- 1) структура и величина основных производственных фондов;
- 2) качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа;
- 3) передовые технические нормы производительности оборудования, использования площадей, трудоемкости изделий, выхода продукции из сырья;
- 4) прогрессивность применяемых технологических процессов;
- 5) степень специализации;
- 6) режим работы предприятия;
- 7) уровень организации производства и труда;
- 8) фонд времени работы оборудования;
- 9) качество сырья и ритмичность поставок.

Производственная мощность – величина непостоянная. Выбытие мощности происходит по следующим причинам: износ и выбытие оборудования, увеличение трудоемкости изготовления изделий, изменение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, уменьшение фонда времени работы, окончание срока лизинга оборудования. Эти же факторы действуют и в обратном направлении.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, поточных линий, станков (агрегатов) с учетом мер по ликвидации узких мест и возможной кооперации производства.

В расчет производственной мощности включается все наличное оборудование, в том числе и бездействующее в связи с неисправностями, ремонтом, модернизацией. Учитывается оборудование, находящееся в монтаже и на складах, предназначенное к вводу в эксплуатацию в планируемом периоде. При расчете мощности не рассматривается оборудование вспомогательных и обслуживающих цехов.

Расчет производственной мощности предприятия должен производиться в следующей последовательности:

- 1) расчет производственной мощности агрегатов и групп технологического оборудования;
- 2) расчет производственной мощности производственных участков;
- 3) расчет производственной мощности цехов (корпуса, производства);
- 4) расчет производственной мощности предприятия в целом.

Для расчета производственной мощности применяются два метода:

- 1) по производительности оборудования;
- 2) по трудоемкости изготовления продукции.

В непрерывных производствах мощность агрегатов, участков и цехов рассчитывается, как правило, по производительности оборудования, а в дискретных производствах – по трудоемкости изготовления продукции.

Планирование производственной мощности заключается в выполнении комплекса плановых расчетов, позволяющих определить:

- 1) входную мощность;
- 2) выходную мощность;
- 3) показатели степени использования мощности.



*Входная мощность* определяется по наличному оборудованию, установленному на начало планового периода.

*Выходная мощность* – это мощность на конец планового периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощности в течение планового периода.

Планирование выпуска продукции осуществляется исходя из среднегодовой мощности (МС), рассчитываемой по формуле:

$$M_C = M_H + M_Y \frac{Ч_1}{12} + M_P \frac{Ч_2}{12} + M_{УН} \frac{Ч_3}{12} - M_B \frac{12 - Ч_4}{12},$$

где  $M_H$  – производственная мощность на начало планируемого периода;

$M_Y$  – увеличение мощности за счет организационных и других мероприятий, не требующих капитальных вложений;

$Ч_1, \dots, Ч_4$  – соответственно число месяцев работы мощности;

$M_P$  – прирост мощности за счет технического перевооружения, расширения и реконструкции предприятия;

$M_{УН}$  – увеличение или уменьшение мощности в связи с изменением номенклатуры и ассортимента продукции, поступлением промышленно-производственных фондов от других предприятий и передача их другим организациям, включая лизинг;

$M_B$  – уменьшение мощности за счет ее выбытия вследствие ветхости.

Необходимо различать фактическую и проектную мощность. Их соответствие характеризуется степенью освоения.

**Степень освоения проектных мощностей** характеризуется следующими показателями:

- 1) продолжительностью (сроком) освоения;
- 2) уровнем освоения проектной мощности;
- 3) коэффициентом использования вводимых в действие мощностей;
- 4) объемом производства продукции в период освоения;
- 5) достижением проектных уровней себестоимости, производительности труда и рентабельности.

Под *периодом (сроком) продолжительности освоения* проектной мощности предприятия или его части (цеха, участка, агрегата) понимается время со дня подписания акта приемки в эксплуатацию до устойчивого выпуска продукции планируемым объектом. Объем производства продукции на объектах, находящихся в стадии освоения проектных мощностей, должен определяться с учетом этого показателя. При планировании этого показателя не должно учитываться время, затраченное на подготовку производства к выпуску новой продукции на вводимом в действие объекте, проведение пусконаладочных работ и комплексного апробирования оборудования. Уровень освоения – это устойчиво достигнутый на определенную дату процент (коэффициент) освоения проектной мощности. Он рассчитывается как отношение выпуска продукции в определенный период (час, сутки, месяц, год) к соответствующей (часовой, суточной, месячной, годовой) проектной мощности.

Разрабатывается баланс производственных мощностей.

По результатам всех расчетов разрабатывается баланс производственной мощности с целью более полной увязки проекта производственной программы и производственной мощности предприятия. В нем отражаются входная, выходная и среднегодовая мощность, а также ввод и выбытие мощностей. На основе баланса производственных мощностей и в ходе его разработки осуществляются:

- 1) уточнение возможностей производственной программы;
- 2) определение степени обеспечения производственными мощностями программы работ по подготовке производства новых изделий;
- 3) определение коэффициента использования производственных мощностей и основных фондов;
- 4) выявление внутрипроизводственных диспропорций и возможностей их устранения;
- 5) определение необходимости в инвестициях по наращиванию мощностей и ликвидации узких мест;
- 6) определение потребности в оборудовании или выявление излишков оборудования;
- 7) поиск наиболее эффективных вариантов специализации и кооперирования.

Баланс производственной мощности *по видам продукции* на конец планируемого года рассчитывается путем суммирования мощности на начало года и ее прироста за вычетом выбытия.

Расчет баланса производственных мощностей производится для каждого вида профилирующей продукции по следующей структуре.

*Раздел 1.* Мощность на начало планового периода:

- 1) наименование продукции;
- 2) единица измерения;
- 3) код продукции;
- 4) мощность по проекту или расчету;
- 5) мощность на конец базисного года.

*Раздел 2.* Увеличение мощности в планируемом году:

- 1) прирост мощности, всего;
- 2) в том числе за счет:
  - а) ввода в действие новых и расширение действующих;
  - б) реконструкции;
  - в) перевооружения и организационно-технических мероприятий. Из них:
    - за счет изменения режима работы, увеличения сменности часов работы;
    - за счет изменения номенклатуры продукции и уменьшения трудоемкости;
  - г) получения в лизинг, аренду от других хозяйствующих субъектов.

*Раздел 3. Уменьшение мощности в планируемом году:*

- 1) выбытие мощности, всего;
- 2) в том числе за счет:
  - а) изменения номенклатуры продукции или увеличения трудоемкости;
  - б) изменения режима работы, уменьшения сменности, часов работы;
  - в) выбытия вследствие ветхости, истощения запасов;
  - г) передачи в лизинг, аренду другим хозяйствующим субъектам.

*Раздел 4. Мощность на конец планируемого периода:*

- 1) мощность на конец года;
- 2) среднегодовая мощность в планируемом году;
- 3) выпуск продукции или количество перерабатываемого сырья в планируемом году;
- 4) коэффициент использования среднегодовой мощности в планируемом году.

На основе сведений о существующей потребности в производственных мощностях, производственных помещениях устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Также в плане производства рассчитываются нормативы оборотных средств методом прямого счета. Последний предусматривает расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Расчет потребности в оборотных средствах производится не только для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств.

При нормировании оборотных средств необходимо учитывать зависимость норм от следующих факторов:

- 1) длительности производственного цикла изготовления продукции;
- 2) согласованности и четкости в работе заготовительных, обрабатывающих и выпускающих цехов;
- 3) условий снабжения (длительности интервалов поставки, размеров поставляемых партий);
- 4) отдаленности поставщиков от потребителей;
- 5) скорости перевозок, вида и бесперебойности работы транспорта;
- 6) времени подготовки материалов для запуска их в производство;
- 7) периодичности запуска материалов в производство;
- 8) условий реализации продукции;
- 9) системы и формы расчетов, скорости документооборота, возможности использования факторинга.



Разработанные на предприятии нормы по каждому элементу оборотных средств действуют в течение ряда лет, а в случае существенных изменения в условиях производства и сбыта продукции уточняются с их учетом.

Нормируются следующие элементы оборотных средств:

- 1) производственные запасы;
- 2) незавершенное строительство;
- 3) расходы будущих периодов;
- 4) готовая продукция на складе предприятия;
- 5) денежные средства в кассе на хранении.

Во всех перечисленных нормативах оборотных средств следует учитывать потребность предприятия в средствах не только для их основной деятельности, но и для производственной инфраструктуры.

Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции. Себестоимость может быть определена по всей продукции, по отдельным ее видам, узлам, деталям, производственным процессам, по работе подразделений, участков, цехов. Все затраты на производство принято группировать по определенным отдельным признакам. К основной группе затрат принято относить затраты:

1) *по экономическим элементам*. Все затраты сводятся в отдельные группы по их экономической однородности независимо от места их расходования и целевого назначения. Они делятся на:

а) материальные затраты (стоимость сырья и всех материалов за вычетом возвратных расходов);

б) зарплату;

в) отчисления на социальные нужды;

г) амортизационные отчисления;

д) прочие затраты (на ремонт; оплату процентов за кредиты, платежи за выбросы в окружающую среду, нематериальные активы, расходы на рекламу и т. д.);

2) *по статьям затрат*. Затраты, включающие один или несколько экономических элементов. Статьи калькуляции учитывают назначение и место их возникновения. Она называется калькуляцией себестоимости продукции.

Основные затраты связаны непосредственно с производством продукции, а накладные – с обслуживанием и управлением подразделениями или производством в целом. Статья включает в себя один простой элемент. Если в нее входит несколько экономических элементов, то она считается комплексной.

Затраты на предприятии делятся также на постоянные и переменные. Постоянные затраты не зависят от объемов выпускаемой продукции (арендная плата за помещение, осветительная энергия, отопление, страховые взносы, зарплата администрации). Размер переменных затрат пропорционален объему выпускаемой продукции (сырье, материалы, силовая энергия, зарплата).

Затраты могут быть постоянными или переменными только относительно их области релевантности. *Область релевантности* – это такая область, в которой затраты подчиняются единообразной закономерности.

К разделу «План производства» прилагаются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

## **Основные моменты раздела:**

- 1) наличие или отсутствие необходимости организации нового предприятия для производства предлагаемой продукции;
- 2) месторасположение фирмы исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т. д.;
- 3) производственные мощности, которые потребуются, и планируемая динамика их ввода в будущем;
- 4) основные средства, необходимые для организации производства, и динамика их изменения на перспективу;
- 5) потребность в материальных ресурсах и производственных запасах;
- 6) возможные затруднения при организации производства;
- 7) поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий. Условия закупки;
- 8) планируемая производственная кооперация. Предполагаемые участники;
- 9) наличие лимитирования объемов производства или поставок ресурсов. Причины лимитирования и пути выхода из этой ситуации;
- 10) предполагаемый механизм планирования производства. Процедура составления производственных планов и расписаний;
- 11) схема производственных потоков;
- 12) стадии, методы и стандарты контроля качества;
- 13) система охраны окружающей среды и утилизации отходов;
- 14) издержки производства. Динамика их изменения;

- 15) наличие производственных площадей для расширения производства и перехода на новые технологии;
- 16) характеристика незавершенного строительства;
- 17) новые технологии, планируемые к использованию в производственном процессе;
- 18) организация в фирме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- 19) время, необходимое для перехода на выпуск товаров нового вида;
- 20) особенности подготовки производства, этапность и затраты на ее проведение;
- 21) характеристика научно-технического уровня производства;
- 22) степень износа оборудования;
- 23) политика и мероприятия в области изменения производственного потенциала предприятия.

## Тема 2.8. Юридический план

В текущем разделе необходимо:

- обосновать выбор организационно-правовой формы предприятия, системы налогообложения;
- определиться с видами экономической деятельности предприятия согласно ОКВЭД;
- выбрать способ оформления трудовых отношений (срочный договор, постоянное трудоустройство, использование гражданских договоров о выполнении работ) и систему оплаты труда;
- разобраться с требованиями и стандартами охраны труда, обеспечения пожарной безопасности;
- изучить вопросы сертификации продукции (если требуется), стандартизации процессов.

Существенным изменениям подверглись наименования организационно-правовых форм, в которых создаются юридические лица. Многие из ранее существующих форм были объединены под единым наименованием. Однако, такая наиболее популярная форма создания юридического лица, как общество с ограниченной ответственностью, осталась в неизменном виде.

Следует учитывать, что перерегистрация тех юридических лиц, которые созданы в прежних организационно-правовых формах, не требуется. Однако, их учредительные документы и наименования должны быть приведены в соответствие с новыми нормами ГК РФ при первом же внесении в них изменений.

Обобщенно изменения наименований организационно-правовых форм, в которых могут создаваться юридические лица, можно представить в виде таблицы.

До принятия Закона	После принятия Закона	
Полное товарищество	Полное товарищество	
Товарищество на вере	Товарищество на вере	
Общество с ограниченной ответственностью	Общество с ограниченной ответственностью	
Общество с дополнительной ответственностью		
Закрытое акционерное общество	Акционерное общество (публичное/непубличное)	
Открытое акционерное общество		
Хозяйственное партнерство	Хозяйственное партнерство	
Производственный кооператив	Производственный кооператив	
Сбытовой (торговый) потребительский кооператив		
Государственное и муниципальное унитарное предприятие	Государственное и муниципальное унитарное предприятие	
Потребительский кооператив	Потребительский кооператив	
Потребительское общество		
Жилищный кооператив		
Жилищно-строительный кооператив		
Гаражный кооператив		
Садоводческий, огороднический или дачный потребительский кооператив		
Общество взаимного страхования		
Кредитный кооператив		
Фонд проката		
Сельскохозяйственный потребительский кооператив		
Общественная и религиозная организация (объединение)		Религиозная организация
Политическая партия		Общественная организация
Профессиональный союз (профсоюзная организация)		
Общественное движение		
Орган общественной самодеятельности		
Территориальное общественное самоуправление		



До принятия Закона	После принятия Закона	
Частное учреждение	Частное учреждение	
Общественное учреждение		
Государственное учреждение (казенное/бюджетное/автономное)	Государственное учреждение (казенное/ бюджетное/автономное)	
Государственная академия наук		
Муниципальное учреждение (казенное/ бюджетное/автономное)	Муниципальное учреждение (казенное/ бюджетное/автономное)	
Фонд		
Негосударственный пенсионный фонд	Фонд	
Общественный фонд		
Благотворительный фонд		
Ассоциация и союз		
Некоммерческое партнерство	Ассоциация и союз	
Объединение работодателей		
Объединение профессиональных союзов		
Объединение кооперативов		
Объединение общественных организаций		
Торгово-промышленная палата		
Нотариальная палата		
Адвокатская палата		
Товарищество собственников жилья		Товарищество собственников недвижимости
Садоводческое, огородническое или дачное некоммерческое товарищество		
Автономная некоммерческая организация	Автономная некоммерческая организация	
Казачье общество	Казачье общество	
Община коренных малочисленных народов РФ	Община коренных малочисленных народов РФ	
Государственная корпорация	нет	
Государственная компания	нет	
нет	Публично-правовая компания	

Элемент	УСН	ЕНВД	ЕСХН	ПСН	ОСНО
<b>Объект налогообложения</b>	Доходы (для УСН Доходы) или доходы, уменьшенные на расходы (для УСН Доходы минус расходы)	Вмененный доход налогоплательщика	Доходы, уменьшенные на величину расходов	Потенциально возможный к получению годовой доход	Для налога на прибыль - прибыль, то есть доходы, уменьшенные на величину расходов. Для НДФЛ - доход, полученный физлицом. Для НДС – доход от реализации товаров, работ, услуг. Для налога на имущество организаций – движимое (поставленное на баланс до 2013 года) и недвижимое имущество. Для налога на имущество физлиц – только недвижимое имущество.
<b>Налоговая база</b>	Денежное выражение доходов (для УСН Доходы) или денежное выражение доходов, уменьшенных на расходы (для УСН Доходы минус расходы)	Денежная величина вмененного дохода	Денежное выражение доходов, уменьшенных на величину расходов	Денежное выражение потенциально возможного к получению годового дохода	Для налога на прибыль - денежное выражение прибыли. Для НДФЛ – денежное выражение дохода. Для НДС – выручка от реализации. Для налога на имущество организаций – среднегодовая стоимость имущества. Для налога на имущество физлиц- инвентаризационная стоимость имущества.
<b>Налоговый период</b>	Календарный год	Квартал	Календарный год	Календарный год либо срок, на который выдан патент	Для налога на прибыль - календарный год. Для НДФЛ – календарный год. Для НДС – квартал. Для налога на имущество организаций и физлиц – календарный год.
<b>Налоговые ставки</b>	по регионам от 1% до 6% (для УСН Доходы) или от 5% до 15% (для УСН Доходы минус расходы)	15% величины вмененного дохода	6% от разницы между доходами и расходами	6% потенциально возможного к получению годового дохода	Для налога на прибыль – 20% в общем случае, и от 0% до 30% для отдельных категорий плательщиков. Для НДФЛ – от 13% до 30%. Для НДС – 0%, 10%, 18% и расчетные ставки в виде 10/110 или 18/118. С 2019 года максимальная ставка НДС возрастет до 20%. Для налога на имущество организаций – до 2,2% Для налога на имущество физлиц – до 2%.

Требования	УСН	ЕСХН	ЕНВД	ПСН
<b>Вид деятельности</b>	Запрещено производство подакцизных товаров; добыча и реализация полезные ископаемые, кроме общераспространенных, таких как песок, глина, торф, щебень, строительный камень. Запрет на применение банками, ломбардами, инвестфондами, страховщиками, НПФ, проф. участниками РЦБ, частными нотариусами и адвокатами. Перечень см. в ст. 346.12 (3) НК.	Только для сельхозпроизводителей и рыбохозяйственных хозяйств. Доля дохода от реализации сельхозпродукции или улова должна превышать 70% общих доходов. ООО или ИП, которые не производят сельхозпродукцию, а только осуществляют ее переработку, не вправе применять ЕСХН. Не могут применять ЕСХН также производители подакцизных товаров.	Разрешены услуги: бытовые, ветеринарные, общепита, автостоянок, автоперевозок, СТО и др., а также некоторые виды розничной торговли на площадях до 150 кв. м. (полный список видов деятельности на ЕНВД приведен в п.2 346.26 НК РФ). Указанный перечень видов деятельности может быть сокращен региональными законами.	Разрешены определенные виды предпринимательской деятельности, указанные в ст. 346.43 НК РФ, среди которых услуги и розничная торговля (а также услуги общепита) на площадях до 50 кв. м. Указанный список может быть расширен в регионах дополнительными видами бытовых услуг по ОКУН.
<b>Организационно-правовая форма</b>	ООО и ИП, кроме иностранных организаций, казенных и бюджетных учреждений и организаций, доля участия в которых других организаций более 25 %	Только ООО и ИП сельхозпроизводители или рыбохозяйства.	ООО и ИП кроме организаций, доля участия в которых других организаций более 25 %, а также категории крупнейших налогоплательщиков	Только ИП
<b>Кол-во работников</b>	Не более 100	Для сельхозпроизводителей ограничений нет, а для рыболовецких хозяйств – не > 300.	Не более 100	Не более 15 (с учетом самого ИП и работников на других режимах)
<b>Размер получаемого дохода</b>	Уже работающее ООО не может перейти на УСН, если по итогам 9 месяцев года, в котором оно подаёт уведомление о переходе, его доходы превысили 112,5 млн. рублей. Для ИП такого ограничения нет. ООО и ИП, с годовым доходом > 150 млн. руб., теряют право на УСН.	Не ограничен, при условии, что доля дохода от реализации сельхозпродукции или улова превышает 70% общих доходов от товаров и услуг.	Не ограничен	Предприниматель теряет право на патент, если с начала года его доходы, по видам деятельности, на которые получен патент, превысили 60 млн. рублей.

Что такое коды ОКВЭД?

Коды ОКВЭД - это статистические сведения, предназначенные для того, чтобы сообщить государственным органам, чем именно планирует заниматься новый субъект предпринимательской деятельности. Указывают коды согласно специальному документу – Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности, который и дал название аббревиатуре «ОКВЭД».

В 2019 году действует только одна редакция классификатора - **ОКВЭД-2** (другое название ОКВЭД-2014 или ОК 029-2014 (КДЕС ред. 2)). Классификаторы редакций ОКВЭД-1 (другое название ОКВЭД-2001 или ОК 029-2001 (КДЕС ред.1)) и ОКВЭД-2007 или ОК 029-2007 (КДЕС Ред. 1.1) утратили действие с 1 января 2017 года.

## Разделы ОКВЭД:

- [Раздел А. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство](#)
- [Раздел В. Добыча полезных ископаемых](#)
- [Раздел С. Обрабатывающие производства](#)
- [Раздел D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха](#)
- [Раздел Е. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений](#)
- [Раздел F. Строительство](#)
- [Раздел G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов](#)
- [Раздел H. Транспортировка и хранение](#)
- [Раздел I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания](#)
- [Раздел J. Деятельность в области информации и связи](#)
- [Раздел K. Деятельность финансовая и страховая](#)
- [Раздел L. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом](#)
- [Раздел M. Деятельность профессиональная, научная и техническая](#)
- [Раздел N. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги](#)
- [Раздел O. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение](#)
- [Раздел P. Образование](#)
- [Раздел Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг](#)
- [Раздел R. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений](#)
- [Раздел S. Предоставление прочих видов услуг](#)
- [Раздел T. Деятельность домашних хозяйств как работодателей; недифференцированная деятельность частных домашних хозяйств по производству товаров и оказанию услуг для собственного потребления](#)
- [Раздел U. Деятельность экстерриториальных организаций и органов](#)

Буквенные названия разделов не применяют в формировании кодов ОКВЭД. Классификация кода происходит внутри раздела в следующем виде (звездочки обозначают количество цифр):

\*\* . - класс;

\*\* . \* - подкласс;

\*\* . \*\* - группа;

\*\* . \*\* . \* - подгруппа;

\*\* . \*\* . \*\* - вид.

Приведем пример кода ОКВЭД 2 из раздела А "Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство":

- *Класс 01 – Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях;*
- *Подкласс 01.1 – Выращивание однолетних культур;*
- *Группа 01.13 - Выращивание овощей, бахчевых, корнеплодных и клубнеплодных культур, грибов и трюфелей;*
- *Подгруппа 01.13.3 - Выращивание столовых корнеплодных и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина;*
- *Вид 01.13.31- Выращивание картофеля.*

Такая подробная детализация кода (до шести цифр включительно) для указания в заявлении не требуется. Код ОКВЭД достаточно прописывать в пределах 4 цифр, то есть только до группы вида деятельности. Если вы указали группу кодов (то есть код, состоящий из четырех цифр), то в нее автоматически попадают коды подгрупп и видов, поэтому их не обязательно указывать отдельно или дополнять потом.

**Пример:**

- *Группа 01.13 "Выращивание овощей, бахчевых, корнеплодных и клубнеплодных культур, грибов и трюфелей" включает в себя:*
- *01.13.1: Выращивание овощей;*
- *01.13.2: Выращивание бахчевых культур;*
- *01.13.3: Выращивание столовых корнеплодных и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина;*
- *01.13.4: Выращивание семян овощных культур, за исключением семян сахарной свеклы;*
- *01.13.5: Выращивание сахарной свеклы и семян сахарной свеклы;*
- *01.13.6: Выращивание грибов и трюфелей;*
- *01.13.9: Выращивание овощей, не включенных в другие группировки.*

Если вы указали код ОКВЭД 01.13, то, к примеру, выращивание овощей и выращивание грибов и трюфелей входят в эту группу, поэтому не обязательно их указывать в отдельности как 01.13.1 и 01.13.6, достаточно ограничиться кодом 01.13.

## **Примеры подбора кодов ОКВЭД в зависимости от выбранной сферы деятельности**

Не всегда представление заявителя о предполагаемых кодах деятельности совпадает с логикой структуры классификатора ОКВЭД. Например, понятно, когда речь идет о деятельности, связанной со сдачей аренду квартир и офисов. Сюда подходят следующие коды ОКВЭД:

- 68.20 Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
- 68.20.1 Аренда и управление собственным или арендованным жилым недвижимым имуществом
- 68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом



Так же, довольно логично, выстроены виды деятельности, связанные с торговлей или оказанием услуг такси. Но вот, например, дизайнер, связанный с Интернет-рекламой, может работать под следующими кодами ОКВЭД:

- 18.12 Прочие виды полиграфической деятельности
- 74.20 Деятельность в области фотографии
- 62.09 Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
- 73.11 Деятельность рекламных агентств
- 73.12 Представление в средствах массовой информации
- 90.03 Деятельность в области художественного творчества
- 90.01 Деятельность в области исполнительских искусств
- 62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения

Как видите, не всегда при подборе подходящих кодов ОКВЭД можно ограничиться одним классом или группой классификатора.

## **Сколько кодов ОКВЭД можно указывать в заявлении?**

Сколько угодно, не возбраняется вписать в заявление хоть весь классификатор (вопрос только в том – насколько это вам нужно). В лист, где указывают коды ОКВЭД, можно вписать 57 кодов, но таких листов может быть и несколько, в этом случае основной вид деятельности вписывают только один раз, на первом листе.

Обратите внимание, что если выбранный вами код ОКВЭД относится к сфере образования, воспитания и развития детей, медицинского обеспечения, соцзащиты и соцобслуживания, детско-юношеского спорта, а также культуры и искусства с участием несовершеннолетних, то к заявлению о регистрации надо будет приложить справку об отсутствии судимости (п. 1(к) ст. 22.1 закона № 129-ФЗ). Документ представляется по межведомственному запросу, но чтобы не затягивать процесс регистрации, можно, предварительно уточнив в регистрирующей инспекции такую возможность, справку запросить заранее.

В законе это требование оговаривается только для физических лиц (то есть, ИП), а при регистрации ООО такой справки не требуется.

## **Ответственность за ведение деятельности не по ОКВЭД**

Как таковой, ответственности за деятельность не по ОКВЭД не предусмотрено. И судебная практика, и письма Минфина подтверждают, что предприниматель не подлежит ответственности за осуществление видов деятельности, не указанных в ЕГРИП или ЕГРЮЛ.

В то же время, если вы ведете деятельность по не прописанному либо не внесенному позднее коду ОКВЭД, то можете быть привлечены к административной ответственности в сумме **до 5 000 рублей** по ст. 14.25 КоАП РФ за «...непредставление, или несвоевременное представление, или представление недостоверных сведений о юридическом лице или об индивидуальном предпринимателе». Коды ОКВЭД к перечню таких обязательных сведений относит ст. 5 (5) закона № 129-ФЗ от 08.08.01 года, так что надо будет поторопиться внести изменения в трехдневный срок после начала деятельности по новому коду.

## **Основной вид деятельности по ОКВЭД**

А вот тут надо быть внимательным. Дело в том, что начисление взносов за работников по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний происходит, согласно тарифам по основному виду деятельности. Чем к более рискованной (травматичной или провоцирующей профзаболевания) относится деятельность, тем выше тариф страховых взносов.

До 15 апреля года, следующего за отчетным, работодатели должны подать в ФСС документы, подтверждающие основной вид деятельности, в порядке, предусмотренном Приказом Минздравсоцразвития № 55 от 31.01.06 года. Организации подают такое подтверждение ежегодно, а ИП – работодатели только в случае, если они изменили основной вид деятельности. Основным считают тот вид деятельности, полученные доходы от которого выше в сравнении с доходами от другой деятельности за прошлый год.

Если подтверждение не подано, то ФСС устанавливает самые высокие тарифы из всех видов деятельности, указанных у страхователя, вот тут-то излишне указанные коды ОКВЭД и могут оказаться очень неуместными.

## **Как связаны налоговые режимы и коды ОКВЭД?**

Все специальные, они же льготные, налоговые режимы (УСН, ЕНВД, ЕСХН, ПСН) имеют ограничения по виду деятельности, если вы намерены заниматься определенными видами деятельности, и при этом выбираете режим, на котором такая деятельность не предусмотрена, то здесь происходит конфликт интересов. Надо будет изменить либо налоговый режим, либо желаемый ОКВЭД. Чтобы не попасть в подобную ситуацию, рекомендуем заранее проконсультироваться со специалистами по вопросу выбора подходящей системы налогообложения.

Например, на [УСН 2019](#) нельзя осуществлять страховую деятельность, добывать полезные ископаемые, кроме распространенных, производить подакцизные товары. На [ЕНВД 2019](#) и [ПСН](#) можно оказывать только определенные виды услуг и заниматься некоторыми видами торговли.

[ЕСХН](#) вообще предназначен только для видов деятельности, связанных с сельским и рыбным хозяйством. Правда, на [общей системе налогообложения](#) (ОСНО) нет ограничений, связанных с видами деятельности, зато на ней самая высокая налоговая нагрузка.

## **Краткий минимум, который надо знать про ОКВЭД**

1. Коды ОКВЭД - это статистическое обозначение кода видов деятельности, которые заявитель указывает в заявлении о регистрации ИП или ООО.
2. Указать в заявлении надо хотя бы один код деятельности, максимальное количество кодов ОКВЭД теоретически ничем не ограничено.
3. Нет смысла указывать в заявлении как можно больше кодов (на всякий случай), т.к. при регистрации ИП среди них могут оказаться те, для ведения которых надо дополнительно к обычному пакету документов предъявить справку об отсутствии судимости.
4. Если вы выбрали специальный налоговый режим, то при выборе кодов ОКВЭД необходимо учитывать ограничения по видам деятельности на этом режиме.
5. При наличии работников основной вид деятельности надо подтверждать в ФСС до 15 апреля: для организаций ежегодно, для ИП только в случае изменения основного кода, т.к. от этого зависят тарифы страховых взносов на работников.
6. Ответственности за деятельность не по указанным кодам ОКВЭД не предусмотрено, но за несвоевременное (в течение трех дней) сообщение об изменении кодов может быть наложен административный штраф до 5 тыс. рублей.
7. При отсутствии у вас или вашего контрагента соответствующих кодов ОКВЭД возможны налоговые споры, с отказом уменьшать налоговую базу или применять другую налоговую льготу по сделке.

## Оформление трудовых отношений

Оформление отношений наемного труда возможно путем заключения с работником одного из договоров: трудового или гражданско-правового.

**Трудовой договор** – соглашение между работником и работодателем, где основной обязанностью работника является выполнение определенной трудовой функции (работать), а основной обязанностью работодателя является выплата работнику заработной платы, а также обеспечение нормальных условий труда. Заключается договор в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ.

Отличительной чертой трудового договора является субординация сторон: работник подчиняется работодателю и выполняет его распоряжения. Однако работодатель обязан выполнить много обязанностей в отношении работника, от создания благоприятных условий труда до предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска, выплаты пособий и т.д.

**Гражданско-правовой договор** – соглашение сторон о выполнении за плату той или иной работы. К гражданско-правовым договорам относятся все договоры, заключаемые в соответствии с Гражданским кодексом РФ.

При использовании наемного труда чаще всего заключаются договоры подряда и возмездного оказания услуг, реже – агентский договор. Стороны гражданско-правового договора равноправны.

Необходимо правильно оценить организацию труда работника с учетом основных отличий трудового и гражданско-правового договора.



### **Удобство для работодателя трудового договора:**

- Работник по трудовому договору обязан подчиняться трудовой дисциплине, т. е. он должен определенное время находиться на своем рабочем месте и выполнять порученную ему руководителем работу.
  - За нарушение трудовой дисциплины работник будет нести ответственность, а за неоднократные нарушения он может быть вообще уволен.
- Фактически под нарушением трудовой дисциплины можно понимать даже разглашение коммерческой тайны.

### **Удобство гражданско-правового договора:**

- Не обременяет работодателя целым рядом обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством.
- Возможно расторжение в одностороннем порядке.

## **Оформление отношений с работником, нанятым по договору гражданско-правового характера**

Алгоритм действий при заключении гражданско-правового договора:

- 1) Составление и подписание договора.
- 2) Только для ИП в случае, если нанятый работник является первым (до этого наемных работников не было вообще): Постановка на учет в качестве страхователя в отделениях Пенсионного фонда России и Фонда социального страхования.
- 3) Оплата по договору (осуществляется в зависимости от условий договора: предоплатой, частями, после выполнения работ и т.д.).
- 4) Исчисление, удержание и перечисление налога на доходы физических лиц (НДФЛ) в бюджет. НДФЛ удерживается из суммы вознаграждения. Перечисление НДФЛ осуществляется в день выплаты вознаграждения по ставке 13%.
- 5) Начисление и уплата страховых взносов в Пенсионный фонд России (до 15 числа каждого месяца).
- 6) Начисление и уплата взносов в Фонд социального страхования и Федеральный и Территориальный фонды обязательного медицинского страхования. Осуществляется до 15 числа каждого месяца.
- 7) Подписание акта выполненных работ (оказанных услуг).
- 8) Подача квартального отчета в Фонд социального страхования (до 15 числа месяца, следующего за последним месяцем отчетного квартала).
- 9) Подача декларации по НДФЛ (до 30 апреля года, следующего за отчетным).
- 10) Сдача в Пенсионный фонд России документов индивидуального (персонифицированного) учета.

## **Оформление отношений с работником, принятым на работу по трудовому договору**

Алгоритм действий по оформлению (от приема на работу до увольнения):

- 1) Ознакомление потенциального работника с правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами (правила охраны труда, приказы, имеющие особое значение).
- 2) Заключение трудового договора.
- 3) Издание приказа о приеме на работу и ознакомление с ним работника под роспись.
- 4) Внесение записи в трудовую книжку работника.
- 5) Заполнение личной карточки работника (форма Т-2).
- 6) Только для ИП в случае, если нанятый работник является первым (до этого наемных работников не было вообще): Постановка на учет в качестве страхователя в отделениях Пенсионного фонда России и Фонда социального страхования.
- 7) Уведомление органов воинского учета о приеме работника на работу (для военнообязанных лиц) в течение 14 дней с момента принятия работника на работу.
- 8) Начисление и выплата заработной платы не реже 2 раз в месяц.

- 9) Исчисление, удержание и перечисление налога на доходы физических лиц (НДФЛ) в бюджет. НДФЛ удерживается из суммы вознаграждения. Перечисление НДФЛ осуществляется в день выплаты вознаграждения по ставке 13%.
- 10) Начисление и уплата страховых взносов в Пенсионный фонд России (до 15 числа каждого месяца).
- 11) Начисление и уплата взносов в Фонд социального страхования и Федеральный и Территориальный фонды обязательного медицинского страхования (до 15 числа каждого месяца).
- 12) Издание приказа об увольнении работника и ознакомление с ним работника под роспись.
- 13) Внесение записи в трудовую книжку работника, ознакомление работника с записью под роспись.
- 14) Начисление и выплата заработной платы за отработанное время и компенсации за неиспользованный отпуск (окончательный расчет).
- 15) Вручение работнику трудовой книжки под роспись и по желанию работника выдача копий документов, связанных с увольнением.
- 16) Уведомление органов воинского учета об увольнении работника (для военнообязанных лиц) в течение 14 дней со дня увольнения.
- 17) Подача декларации по НДФЛ (до 30 апреля года, следующего за отчетным).
- 18) Сдача в Пенсионный фонд России отчетности документов индивидуального (персонифицированного) учета.

## **СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА**

**Система оплаты труда** – установленный способ начисления работнику оплаты труда. Оплата может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работы. Организации самостоятельно формируют фонд оплаты труда в зависимости от конечных результатов годовой работы.

**Системы оплаты труда:** **1)** повременная; **2)** сдельная.

**Повременная оплата** производится за фактически проработанное время. Сдельная оплата начисляется по количеству выработанной продукции надлежащего качества.

Повременная система оплаты труда может быть почасовой, поденной и помесечной.

**Сдельная система** оплаты труда включает следующие виды: **1)** прямая сдельная система, при которой сдельные расценки одинаковы для любого количества изготовленной продукции или выполненных операций; **2)** сдельная прогрессивная, при которой сдельная расценка увеличивается для оплаты той продукции (операции), которая находится за пределами нормы; **3)** косвенная – применяется к рабочим, выполняющим вспомогательные работы, обеспечивающие основные категории рабочих. Оплата труда этих работников производится в процентном соотношении к ставкам основных категорий работников; **4)** коллективная (бригадная) – применяется, когда учет результатов каждого конкретного работника затруднителен.

Зарботная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца.  
Зарботная плата за все время отпуска выплачивается не позднее чем за 3 дня до начала отпуска. **Администрация обязана выплатить работнику зарботную плату** в полном размере, **за исключением** предусмотренных законодательством **случаев**, когда возможно произвести удержание: **1)** по распоряжению государственных органов (налоги, штрафы, взносы в пенсионный фонд); **2)** с целью исполнения обязательств граждан перед другими лицами (алименты и иные выплаты по исполнительным документам); **3)** в связи с необходимостью погашения задолженности предприятием, где трудится работник, по распоряжению администрации.

**Общий размер всех удержаний** при каждой выплате заработной платы **не может превышать 20 %**, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, – 50 % заработной платы, причитающейся работнику.

При удержании из заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником во всяком случае должно быть сохранено 50 % заработной платы.

Не допускаются удержания из выплат, на которые в соответствии с федеральным законом не обращается взыскание.

**Для усиления материальной заинтересованности** работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышения эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам за год, другие формы материального поощрения.

Установление систем оплаты труда и форм материального поощрения, утверждение положений о премировании и выплате вознаграждения по итогам работы за год производятся администрацией предприятия, учреждения, организации по согласованию с представительным органом работника.



## Система стандартов безопасности труда (ССБТ)

Одним из важнейших нормативных документов по охране труда является Система стандартов безопасности труда (ССБТ), представляющая собой комплекс взаимосвязанных государственных стандартов, направленных на обеспечение безопасности труда.

Ниже приведено несколько примеров стандартов различных подсистем.

ГОСТ 12.0.002-80 «ССБТ. Термины и определения». Здесь число 12 означает систему ССБТ, 0 — шифр подсистемы «Организационно-методические стандарты», число 002 — порядковый номер в данной подсистеме, число 80—1980 г., год утверждения стандарта.

ГОСТ 12.1.028-80 «ССБТ. Шум. Определение шумовых характеристик источников шума. Ориентировочный метод». Здесь 1 — шифр подсистемы «Стандарты требований и норм по видам опасных и вредных производственных факторов», 028 — порядковый номер в данной подсистеме, 80 — год утверждения.

ГОСТ 12.2.062-81 «ССБТ. Оборудование производственное. Ограждения защитные». Здесь 2 — шифр подсистемы «Стандарты требований безопасности к производственному оборудованию», 062 — порядковый номер в данной подсистеме, 81 — год утверждения стандарта.

## **Сертификация продукции**

Сертификация (с лат. *sertifico* — удостоверяю) продукции – это серия эффективных действий, подтверждающих качество и соответствие фактических свойств отечественной продукции требованиям национальных и международных стандартов. Среди организаций, задействованных в системе сертификации РФ, главенствует Госстандарт.

Многоступенчатый процесс сертификации продукции предполагает: составление списка продукции, требующей сертификации (определяется путем многосторонних соглашений между РФ и странами-импортерами); формирование и интегрирование в соответствующую документацию сертификационных требований к определенным видам товаров; подготовку регламента проведения; аттестацию производства предприятий-экспортеров, выпускающих сертифицируемые изделия (чтобы гарантировать стабильность качества и правдивость контроля); аккредитация испытательных центров (в целях обоснования их правомочности); тестирование сертифицируемых продуктов (может быть совмещено с другими тестированиями, закрепляется знаком соответствия при успешных результатах); подготовка и выдача сертификата; мониторинг соблюдения правил проведения, качественных параметров изделий и данных о результатах сертификации. Сертификат, выданный на продукт, удостоверяет его улучшенные потребительские качества и конкурентоспособность на мировом уровне, что высоко ценится покупателями.

## **Продукция, для которой сертификация обязательна**

Изделия, чье применение угрожает здоровью и жизни потребителя, подлежат обязательной сертификации. Их список, утвержденный правительственным постановлением № 982, пересматривается на регулярной основе: шины для автомобилей; нефтяные масла; электрооборудование; бытовые электроприборы; изделия для детей; табачные изделия; прочее.

Нововведения, упрощающие бизнес-процессы, коснулись одежды, обуви, алкогольной, парфюмерно-косметической и прочей продукции, для которой теперь достаточно декларирования.

Подробнее на: [http://www.serconsrus.ru/press\\_centр/publikacii/sertifikatsiya-produktsii/](http://www.serconsrus.ru/press_centр/publikacii/sertifikatsiya-produktsii/)

**Система стандартизации бизнес-процессов компании (ССБП)** – это комплекс процессов, методов, инструментов и ресурсов, обеспечивающий описание бизнес-процессов, разработку, ввод в действие, контроль исполнения, поддержание в актуальном состоянии, совершенствование, оценку эффекта для бизнеса и своевременную отмену нормативно-методических документов компании.

Наиболее распространенные стандарты – это стандарты ИСО и TQM (Total Quality Management)

Подробнее: <https://ecm-journal.ru/docs/Model-sistemy-standartizacii-biznes-processov.aspx>

## Тема 2.9. Организационный план

Важным моментом, с которого необходимо начинать данный раздел бизнес-плана и который необходимо подробно осветить, является **организационная структура предприятия**.

Организационная структура документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

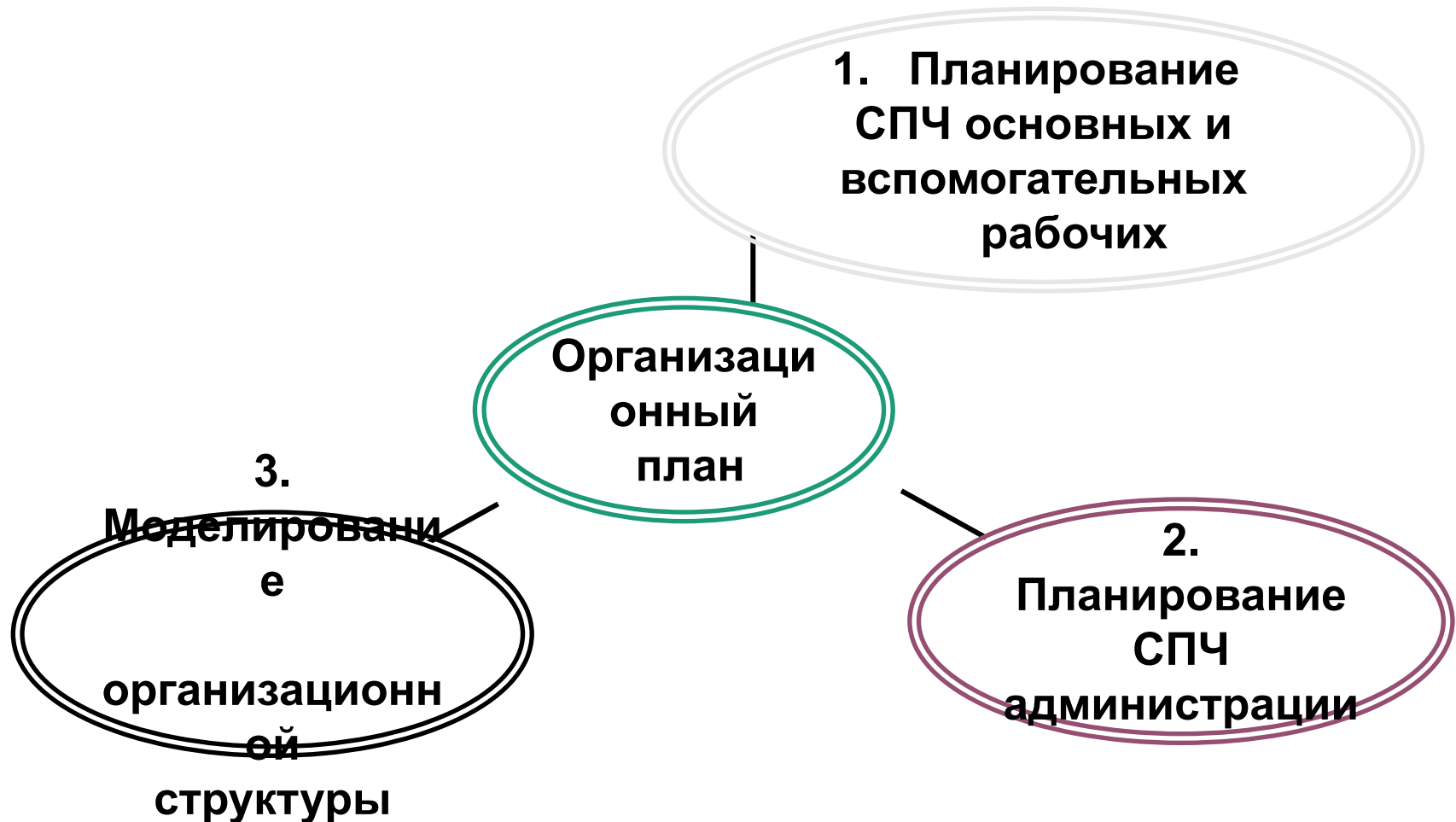
Основными характеристиками организационной структуры являются численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

При описании организационной структуры необходимо четко показать, какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

- 1) соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
- 2) сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
- 3) отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- 5) соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- 6) степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;
- 7) эффективность предлагаемой организационной структуры.

# Основные разделы организационного планирования



Обобщающим показателем оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель эффективности организационной структуры (Кэфу):

$$K_{эфу} = 1 - (Z_{уп} * K_{уп}) / (f_0 * f_в),$$

где  $Z_{уп}$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$K_{уп}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

$f_0$  – фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов);

$f_в$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника).



В малом бизнесе организационную структуру необходимо формировать под определенную команду. Следует помнить, что работа персонала будет успешной лишь в том случае, если интересы производства будут согласованы со способностями и интересами работников.

Существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана является управленческий коллектив. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде, ведь успех или неудачи вашего проекта во многом зависят от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

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

Приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и числом рабочих фирмы.

Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиторству, включая услуги специализированных организаций.

В бизнес-плане указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. Представляется расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг).

Как известно, все работники предприятия подразделяются на промышленно-производственный персонал (ППП) – лиц, непосредственно занятых в производстве или его обслуживании, и непромышленный персонал – лиц, не имеющих отношения к выпуску продукции (производству). В расчетах численности и производительности труда учитывают только ППП. Общая численность ППП складывается из следующих категорий работников:

$$\text{чППП} = \text{Рабочие} + \text{ИТР} + \text{Служащие} + \text{МОП} + \text{Ученики} + \text{Охрана},$$

где *Рабочие* – лица, непосредственно воздействующие на предмет труда, подразделяются на основных и вспомогательных;

*ИТР* – инженерно-технические работники, занимающиеся организационным, экономическим и техническим управлением предприятия;

*Служащие* – работники, выполняющие учетные, счетные или аналитические работы, занимающиеся делопроизводством;

*МОП* – младший обслуживающий персонал;

*Ученики* – лица, проходящие обучение прямо на предприятии и находящиеся в его штате;

*Охрана* – все виды охраны.

По действующему на сегодняшний день ГОСТу:

$$чППП = \text{Рабочие} + \text{Руководители} + \text{Специалисты} + \text{Служащие}.$$

Под структурой ППП понимают процентный состав определенной категории работников в их общей численности.

$$d_i = (ч_i / чППП) \cdot 100\%,$$

где  $ч_i$  – численность  $i$ -ой группы работников.

При определении численности работников рассчитывают их явочное и списочное количество.

*Явочное количество работников* – это необходимое для выполнения производственной программы количество работников.

*Списочное количество работников* – это количество работников, принятых на предприятие и входящих в кадровый список (с учетом лиц, находящихся в командировках, отпусках, выполняющих государственные или общественные обязанности, отсутствующих по болезни и т. д.).

Количество рабочих рассчитывается по списочному и явочному количеству, работников всех остальных категорий – только по списочному.

Численность рабочих может определяться тремя методами:

1) по нормам времени:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times N_i}{T_{эф}^p \times K_{вн}},$$

где  $t_i$  — трудоемкость изготовления  $i$ -го изделия в нормочасах;

$N_i$  — количество  $i$ -х изделий по плану;

$T_{эф}^p$  — эффективный фонд времени одного рабочего;

$K_{вн}$  — коэффициент выполнения норм;

2) по штатным рабочим местам:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{эф}^{об} \times R_i}{T_{эф}^p},$$

где  $T_{эф}^{об}$  — эффективный фонд времени оборудования;

$R_i$  — численность рабочих мест по обслуживанию  $i$ -го вида оборудования;

3) по нормам обслуживания:

$$C_p = (Q_{рабочих мест} / H_0) \times S,$$

где  $H_0$  — норма обслуживания (количество агрегатов, которое может обслужить один человек);

$S$  — количество смен.

Численность НТР рассчитывается на основе плановой численности рабочих и принятых норм управляемости. Численность специалистов и служащих определяется на основе штатного расписания. Численность МОП определяется на основе норм обслуживания. Численность учеников определяется в соответствии с планом подготовки кадров. Численность охраны определяется в зависимости от охраняемой территории, количества постов, сменности работы, криминальной обстановки. Общая численность ППП определяется как сумма численности всех категорий работников.

При планировании потребности в персонале учитываются:

- 1) перспективы развития рынка труда, возможный дефицит или переизбыток рабочей силы;
- 2) стоимость подготовки персонала, появление новых специальностей и профессий;
- 3) необходимость переподготовки персонала.

Указывается, какие меры намечено принять по укомплектованию кадров необходимой квалификации. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

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

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

Наличие же в данном разделе **плана социального развития** коллектива будет, помимо всего прочего, ярким подтверждением эффективности и перспективности деятельности вашей фирмы (при условии, что ваши планы в этом отношении не пустой звук, что необходимо подтвердить фактами предшествующих периодов).

План социального развития коллектива предприятия представляет собой научно обоснованную и материально обеспеченную систему мероприятий, направленных на всестороннее и гармоничное развитие всех членов коллектива на основе прогрессивных изменений структуры, условий жизни трудового коллектива, усиление социальной однородности труда, наиболее полное удовлетворение материальных и духовных потребностей членов коллектива.

В план социального развития предприятия включаются следующие основные разделы.

1. Совершенствование социальной структуры трудового коллектива. В этом разделе плана отражается обобщенная социальная характеристика коллектива, его специфические особенности. В данном разделе предусматриваются мероприятия по улучшению профессионально-квалификационной структуры работника, сокращению численности работников ручного, тяжелого физического и монотонного труда, а также занятых на работах с вредными условиями труда, по улучшению соотношения между неквалифицированным и квалифицированным трудом, что приводит к повышению социальной однородности труда. Здесь разрабатываются мероприятия по сокращению текучести кадров и их планомерному перемещению внутри предприятия, в том числе обусловленному внутрипрофессиональным или квалификационным, межпрофессиональным и другими видами перемещений.

Планирование изменений социальной структуры основано прежде всего на планировании труда и персонала как базового социального процесса. Предпосылкой изменений в содержании и характере труда выступает научно-технический прогресс, внедрение мероприятий которого в социальном аспекте направлено на повышение содержательности труда, улучшение его социальной структуры, стирание различий между социальными группами работников и, таким образом, ведет к совершенствованию социальной структуры коллектива.



2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия. В этом разделе особое внимание уделяется мероприятиям по совершенствованию производственной среды, которая оказывает непосредственное влияние на здоровье, работоспособность, продолжительность жизни человека, настроение, на социально-психологический климат в коллективе.

3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятия. Здесь предусматривается не только общий рост уровня оплаты труда работников, но и установление правильных пропорций в уровне заработной платы различных категорий работников, дифференциация уровня оплаты труда внутри категорий работников в зависимости от уровня сложности и конечных результатов труда. Большое внимание уделяется усилению стимулирующей роли форм и систем оплаты труда и премирования, расширению сферы и качества нормирования труда.

4. Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение их участия в управлении производством. Многообразие рычагов воздействия на формирование личности работника определяет и разнообразие направлений этой работы. Это прежде всего мероприятия направленные на развитие социальной активности работников и повышение их роли в управлении производством, его демократизацию; идейно-патриотическое воспитание, трудовое, экономическое, нравственное, правовое. Указанные виды воспитания тесно взаимодействуют между собой. Кроме того, выделяются эстетическое воспитание и культурно-массовая работа, физическая культура и спорт, физическое воспитание.

Главной задачей данного раздела плана является определение перспектив совершенствования воспитательной работы, создание условий для ее высокой эффективности.

В данном разделе бизнес-плана также можно привести информацию о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительных документах, форме собственности, законодательных ограничениях, особенностях налогообложения, патентной защиты и т. д. Указываются правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах власти и т. д.

## **Основные моменты раздела:**

- 1) организационная схема управления фирмой, ее структура;
- 2) состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
- 3) состав подразделений и их функции;
- 4) положения о структурных подразделениях;
- 5) организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;
- 7) потребность в кадрах по профессиям;
- 8) квалификационные требования;
- 9) форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);
- 10) заработная плата по профессиям;
- 11) фактическое предложение рынком квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в местонахождении фирмы;
- 12) виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;
- 13) соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;
- 14) дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на питание и т. д.) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли промышленности;

- 15) режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;
- 16) система стимулирования основных и вспомогательных рабочих (за высокопроизводительный труд, деятельность по повышению качества работы и др.);
- 17) степень текучести кадров;
- 18) степень дисциплинированности кадров;
- 19) соотношение между количеством АУП и рабочих;
- 20) общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы на данной фирме, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями фирмы, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации и др.);
- 21) система персональной ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы;
- 22) система стимулирования труда управленческих работников;
- 23) наличие потерь ведущих специалистов, причины;
- 24) принципы отбора сотрудников;
- 25) принципы найма (контрактная система, пожизненный найм, испытательный срок и т. д.);
- 26) создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- 27) выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников;
- 28) система продвижения работников по службе;
- 29) планирование социального развития.

## **Тема 2.10. Финансовый раздел бизнес-плана**

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В целом раздел должен содержать следующие направления:

- 1) финансовую отчетность предприятия;
- 2) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 3) подготовку плановых документов;
- 4) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

В первую очередь в данном разделе необходимо проанализировать **комплекс документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность** рассматриваемой фирмы. В сам раздел «Финансовый план» или в Приложение к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода. Формы финансовой отчетности желательно привести к требованиям международных стандартов.

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

Планово-отчетную документацию целесообразно разрабатывать и представлять в виде системы:

- 1) оперативный план (отчет);
- 2) план (отчет) доходов и расходов;
- 3) план (отчет) движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет (план).

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку. Основные показатели оперативного плана (отчета): рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара, цена товара, объем продаж, доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару, количество товаров в единицах, произведенных фирмой, запасы данного товара на складах на конец отчетного периода.

Эта совокупность показателей призвана давать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) доходов и расходов (финансовой состоятельности) по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. В него обычно включают следующие показатели: выручку от продаж данного товара, производственные издержки на него, общепроизводственные издержки по статьям, налоги и отчисления, чистую прибыль, прибыль, остающуюся в распоряжении фирмы.

По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности, с тем чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) движения денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Основные показатели: выручка от продажи товаров, денежные издержки на производство и реализацию товаров, налоги, отчисления, дивиденды, инвестиции, закупки, процентные издержки, погашение кредитов, суммарные затраты денежных средств, добавление к активной части баланса. Является непосредственным результатом планирования. Разрабатывается финансовой службой фирмы.

**Балансовый отчет** подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В нем содержится полный перечень активов и пассивов фирмы. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансировый отчет. Последний также необходим при подаче налоговой декларации. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Далее необходимо представить **анализ финансово-экономического состояния предприятия**. Данный анализ, основываясь на использовании отчетных данных, сталкивается с необходимостью корректировки стоимостных показателей с учетом уровня инфляции.

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



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

- 1) методом учета изменения общего уровня;
- 2) методом пересчета статей актива баланса в текущие цены.

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

По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

Универсальная формула пересчета статей баланса в денежные единицы одинаковой покупательной силы:

$$PB = NB / (I1 - I0),$$

где  $PB$  – реальная величина данной статьи;

$NB$  – номинальная статья;

$I1$  – индекс инфляции на момент или за период анализа;

$I0$  – индекс инфляции в базовом периоде или на начальную дату отслеживания величины статьи в балансе.

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

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

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

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

На основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние 3 года выполняется анализ финансово-экономического состояния предприятия.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего (менеджера) может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т. е. ожидаемые параметры финансового состояния. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предшествующие годы.

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

Анализ необходимо проводить на основе данных финансовой отчетности предприятия с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за 3 последних года.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные разделы:

- 1) структуру активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) финансовую устойчивость;
- 4) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 5) рентабельность капитала и продаж;
- 6) эффект финансового рычага;
- 7) эффект производственного рычага;
- 8) определение формы экономического роста предприятия.

По всем указанным разделам проводится горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей, т. е. сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени. В каждом разделе вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Важнейшим источником информации для хозяйственных организаций должен служить их баланс с объяснительной запиской к нему. Анализ баланса позволяет определить, какими средствами располагает предприятие и какой по величине кредит эти средства обеспечивают. Однако для обоснованного и всестороннего анализа балансовых сведений недостаточно. Это вытекает из состава показателей. Анализ баланса дает лишь общее суждение о кредитоспособности, в то время как для выводов о степени кредитоспособности необходимо рассчитать и качественные показатели, оценивающие перспективы развития предприятий, их жизнеспособность. Поэтому в качестве источника сведений, необходимых для расчета показателей кредитоспособности, следует использовать данные оперативного учета, сведения статистических органов, данные анкеты клиентов, информацию поставщиков, результаты обработки данных обследования по специальным программам, сведения специализированных фирм по оценке.

При работе с активом баланса необходимо обратить внимание на следующее: в случае оформления залога основных средств (здания, оборудование и др.), производственных запасов, готовой продукции, товаров, прочих запасов и затрат право собственности залогодателя на указанные ценности должно подтверждаться включением их стоимости в состав соответствующих балансовых статей.

Остаток средств на расчетном счете должен соответствовать данным банковской выписки на отчетную дату.

При анализе дебиторской задолженности необходимо обратить внимание на сроки ее погашения, поскольку поступление долгов может стать для заемщика одним из источников возврата испрашиваемого кредита.

При рассмотрении пассивной части баланса самое пристальное внимание должно быть уделено изучению разделов, где отражаются кредиты и прочие заемные средства: необходимо потребовать кредитные договоры по тем ссудам, задолженность по которым отражена в балансе и не погашена на дату запроса о кредите, и убедиться, что она не является просроченной. Наличие просроченной задолженности по кредитам других банков является негативным фактором и свидетельствует о явных просчетах и срывах в деятельности заемщика, которые, возможно, планируются временно компенсировать при помощи кредита.

Платежеспособным можно считать предприятие, у которого сумма оборотных средств значительно превышает размер задолженности.

**Платежеспособность** – это готовность предприятия погасить долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия. Ясно, что речь идет лишь о краткосрочных заемных средствах – по долгосрочным срок возврата известен заранее и не относится к данному периоду.

Платежеспособность – это наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов по всем краткосрочным обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства и реализации продукции. Показатель, характеризующий уровень платежеспособности, – это отношение ликвидных оборотных средств к сумме краткосрочной задолженности. Ликвидные оборотные средства включают данные II и III разделов актива баланса предприятия за вычетом расходов будущих периодов и прочих активов, так как средства по этим двум статьям не могут быть превращены в деньги для погашения долгов.

Числитель данного показателя должен значительно превышать знаменатель. Соответственно уровень показателя должен быть значительно выше единицы. Качественная оценка уровня показателя платежеспособности на каждом предприятии должна быть оценена количественно.

В финансовой теории существуют примерные нормативы для этого показателя, который называется *общим коэффициентом покрытия*.

В 1990 – 1991 гг. считалось, что он не должен быть ниже 2 – 2,5. В настоящее время в условиях нестабильности в экономике его минимальная величина оценивается выше – 3 – 4.

$$K = (Kp + Mn + Дб) / Kp = [1 + (Mn + Дб)] / Kp,$$

где  $K$  – общий коэффициент покрытия;

$Mn$  – материальные ресурсы, необходимые для бесперебойного ведения производственного процесса;

$Дб$  – безнадежная дебиторская задолженность;

$Kp$  – величина краткосрочной задолженности всех видов.



Состояние оборотных средств отражается в следующих показателях:

- 1) обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами;
- 2) коэффициенте маневренности собственных средств.

Состояние основных средств измеряется:

- 1) коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств;
- 2) коэффициентом накопления износа;
- 3) коэффициентом реальной стоимости имущества.

Кроме того, еще два показателя отражают степень финансовой независимости предприятия в целом:

- 1) коэффициент автономии;
- 2) коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Несмотря на большое количество измерителей, все они могут быть систематизированы.

*Обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами* – это частное от деления собственных оборотных средств на величину материальных запасов, т. е. показатель того, в какой мере материальные запасы покрыты собственными оборотными средствами. Уровень показателя оценивается прежде всего в зависимости от состояния материальных запасов. Если их величина значительно выше обоснованной потребности, то собственные оборотные средства могут покрыть лишь часть материальных запасов, т. е. показатель будет меньше единицы. Наоборот, при недостаточности у предприятия материальных запасов для бесперебойного осуществления производственной деятельности показатель может быть выше единицы, но это не будет признаком хорошего финансового состояния предприятия.

*Коэффициент маневренности собственных средств* показывает, насколько мобильны собственные источники средств предприятия, и рассчитывается делением собственных оборотных средств на все источники собственных средств предприятия. Зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких.

В числителе обоих показателей – собственные оборотные средства, поэтому в целом улучшение состояния оборотных средств зависит от опережающего роста суммы собственных оборотных средств по сравнению с ростом материальных запасов и собственных источников средств.

Оценка финансовой устойчивости предприятия была бы односторонней, если бы ее единственным критерием была мобильность собственных средств. Не меньшее значение имеет финансовая оценка производственного потенциала предприятия, т. е. состояния его основных средств.

**Индекс постоянного актива** – коэффициент отношения основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам (или доля основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств). Если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами, то сложение коэффициента маневренности собственных средств и индекса постоянного актива всегда даст единицу. Собственными источниками покрываются как основные, так и оборотные средства предприятия, поэтому сумма основных средств, внеоборотных активов и собственных оборотных средств при отсутствии в составе источников долгосрочных заемных средств равна величине собственных средств. В этих условиях увеличение коэффициента маневренности возможно лишь за счет снижения индекса постоянного актива, и наоборот.

Такая ситуация существует практически, если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами на капитальные вложения. Как только в составе источников средств появляются долгосрочные заемные средства, ситуация изменяется: можно достигать увеличения обоих коэффициентов.

$$K_m + K_n = 1 + (D_k / C_c)$$

где  $D_k$  – сумма долгосрочного кредита.

Соотношение  $(D_k / C_c)$ , в пределах которого растет коэффициент маневренности без снижения индекса постоянного актива, – это тоже измеритель финансовой устойчивости в части оценки основных средств. Он называется коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств.

Его значение состоит не только в том, что он увеличивает коэффициент маневренности собственных средств. Кроме того, он оценивает, насколько интенсивно предприятие использует заемные средства для обновления и расширения производства.

Интенсивность формирования другого источника средств на капитальные вложения определяется еще одним показателем финансовой устойчивости – *коэффициентом накопления износа*. Этот коэффициент рассчитывается как соотношение начисленной суммы износа и первоначальной балансовой стоимости основных фондов. Он измеряет, в какой степени профинансированы за счет амортизационных отчислений замена и обновление основных средств.

Очень важным показателем финансовой устойчивости является *коэффициент реальной стоимости имущества*. Он определяет, какую долю в стоимости имущества составляют средства производства. Наиболее интересен этот коэффициент для предприятий, производящих продукцию. Коэффициент рассчитывается делением суммарной величины основных средств, производственных запасов, незавершенного производства и малоценных и быстроизнашивающихся предметов на стоимость активов предприятия. По существу, этот коэффициент определяет уровень производственного потенциала предприятия, обеспеченность производственного процесса средствами производства.

*Коэффициент соотношения заемных и собственных средств*, как следует из названия, – результат деления величины заемных средств на величину собственных. Смысловое значение обоих показателей очень близкое. Более четко степень зависимости предприятия от заемных средств выражается в коэффициенте соотношения заемных и собственных средств. Он показывает, каких средств у предприятия больше – заемных или собственных. Чем больше коэффициент превышает единицу, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень зависимости определяется условиями работы каждого предприятия и в первую очередь скоростью оборота оборотных средств. Расчет его по состоянию на какую-либо дату недостаточен для оценки финансового состояния предприятия. Надо дополнительно к расчету коэффициента определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее материальных оборотных средств, это означает довольно высокую интенсивность поступления денежных средств на счета предприятия, т. е. в итоге – увеличение собственных средств предприятия. Поэтому при высокой скорости оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой скорости оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения заемных и собственных средств может значительно превышать единицу.

Кроме того, при оценке нормального для предприятия уровня этого коэффициента надо сопоставить его с рассмотренным выше коэффициентом обеспеченности запасов собственными оборотными средствами. Если последний высок, т. е. материальные запасы покрыты в основном собственными источниками, то заемные средства покрывают главным образом дебиторскую задолженность. Условием уменьшения заемных средств в этом случае является возврат предприятию дебиторской задолженности.

В то же время коэффициент обеспеченности, как правило, невысок на предприятиях, где в структуре имущества большой удельный вес занимают материальные средства, т. е. не самая мобильная часть имущества.

Однако, если сузить проблему, инвесторов непосредственно интересуют показатели, влияющие на доходность капитала предприятия, курс акций и уровень дивидендов.

*Доходность (рентабельность) капитала* определяется как процентное отношение балансовой прибыли предприятия к стоимости его активов. Это самый общий показатель, отвечающий на вопрос, сколько прибыли предприятие получает в расчете на рубль своего имущества. От его уровня зависит при прочих равных условиях размер дивидендов на акции.

В показателе рентабельности капитала результат текущей деятельности данного периода (балансовая прибыль) сопоставляется с имеющимися у предприятия основными и оборотными средствами (активами). С помощью тех же активов предприятие будет получать прибыль и в последующие периоды деятельности. Прибыль же является непосредственно результатом главным образом от реализации продукции, т. е. зависит от объема. **Объем реализации** – показатель, напрямую связанный со стоимостью активов: он складывается из натурального объема и цен реализованной продукции, а натуральный объем производства и реализации определяется стоимостью имущества предприятия. **Рентабельность активов** – показатель, производный от выручки от реализации, приходящейся на рубль их стоимости.

Поэтому, хотя с точки зрения инвестиционной привлекательности важен показатель рентабельности активов, его надо рассматривать как произведение рентабельности реализованной продукции на оборачиваемость активов (выручка от реализации, деленная на среднюю за анализируемый период стоимость активов):

$$П/А = (П/Р) * (Р/А)$$

где  $П$  – балансовая прибыль;

$А$  – средняя за анализируемый период стоимость активов;

$Р$  – выручка от реализации продукции.



Рентабельность капитала может повышаться при неизменной рентабельности реализованной продукции и росте объема реализации, опережающем увеличение стоимости активов, т. е. ускорением оборачиваемости активов. И наоборот, при неизменной оборачиваемости активов рентабельность капитала может расти за счет роста рентабельности реализации.

Имеет ли значение для оценки инвестиционной привлекательности, за счет каких факторов растет или снижается рентабельность капитала? Безусловно, имеет. У разных предприятий неодинаковы возможности повышения рентабельности реализации и увеличения объема продаж.

Если продукция предприятия пользуется достаточно высоким спросом, в течение какого-то времени рентабельность реализации можно наращивать путем повышения цен. Однако это всегда временный фактор. Второй способ повышения рентабельности реализации – снижение себестоимости продукции. Для этого надо, чтобы цены на материальные ресурсы и средства на оплату труда росли медленнее цен на реализуемую продукцию. Этот фактор тоже вряд ли достаточно надежен в нынешних условиях.

Наиболее последовательная политика предприятия, отвечающая целям повышения его инвестиционной привлекательности, состоит в том, чтобы увеличивать объем производства и реализацию продукции, пользующейся спросом на более или менее длительную перспективу. Иными словами, увеличить производство той продукции, необходимость которой определена путем улучшения рыночной конъюнктуры.

При анализе рентабельности капитала, безусловно, надо принимать во внимание роль отдельных его элементов как в активах, так и в источниках средств. Но зависимость на наш взгляд целесообразно строить не через оборачиваемость элементов, а через оценку структуры капитала в увязке с динамикой его оборачиваемости и рентабельности.

*Эффект финансового рычага* – приращение рентабельности собственных средств, получаемое благодаря платному кредиту.

Чистая рентабельность собственных средств (РСС) может быть определена как отношение чистой прибыли (ЧП) к собственным средствам (СС):

$$РСС = ЧП / СС$$

Эта же величина РСС может быть представлена в виде суммы:

$$РСС = РС + ЭФР,$$

где РС – рентабельность всего капитала (заемного и собственного) без учета выплат по обслуживанию кредита, или чистая экономическая рентабельность (с учетом налога на прибыль);

*ЭФР* – эффект финансового рычага, равный произведению плеча (Пл) и дифференциала (Д):

$$ЭФР = Пл * Д.$$

При этом плечо финансового рычага будет находиться как отношение заемного капитала (ЗК) фирмы к собственному капиталу (СК):

$$Пл = ЗК / СК,$$

а дифференциал как:

$$Д = (РС - СРСП) * (1 - НП),$$

где СРСП – средняя расчетная ставка процента по кредитам;

НП – налог на прибыль, т. е. разница между экономической рентабельностью и средней расчетной ставкой процента по кредитам.

Если новое заимствование приносит увеличение ЭФР, то оно выгодно. Для расчета величины эффекта финансового рычага необходимо ввести ряд параметров:

- 1) норматив отнесения процентов по кредитам на себестоимость в расчете на рассматриваемый период времени (например, квартал);
- 2) среднюю расчетную ставку процента по кредитам. Вычисляется по условиям конкретных кредитных договоров следующим образом:

$$СРСП = Ффи / Скз$$

где *Ффи* – все фактические финансовые издержки по всем кредитам за анализируемый период;

*Скз* – общая сумма кредитов и займов.

Необходимо отметить, что в данных расчетах из суммы заемных средств исключена кредиторская задолженность. На эту же величину уменьшена сумма всего капитала. При решении вопросов, связанных с получением (и предоставлением) кредитов на тех или иных условиях, с помощью формулы величины эффекта финансового рычага надо исключать кредиторскую задолженность из всех вычислений.

Последовательно вычисляются следующие значения:

1) рентабельность всего капитала;

2) плечо финансового рычага. Возрастание плеча финансового рычага, с одной стороны, увеличивает величину ЭФР, с другой стороны, при большом плече ( $Пл > 2$ ) возрастает риск кредитора, что может привести к увеличению им ставки процента по кредитам, а это снизит значение дифференциала. Таким образом, плечо рычага нужно регулировать в зависимости от величины среднего процента по кредитам;

3) дифференциал, представляющий собой разницу между экономической рентабельностью всего капитала и средней расчетной ставкой процента по кредитам. Отметим, что риск кредитора выражен именно величиной дифференциала: чем больше дифференциал, тем меньше риск, и наоборот. Значение дифференциала не должно быть отрицательным. Отрицательное значение дифференциала означает, что предприятие несет убытки от использования заемных средств;

4) рентабельность собственных средств (РСС) и доля эффекта финансового рычага в рентабельности собственных средств.

В зарубежной практике золотой серединой считается величина  $ЭФР/РСС = 0,25 - 0,35$ , что позволяет компенсировать налоговые изъятия прибыли;

5) расчет отношения экономической рентабельности к средней ставке процента. Чем больше эта величина, тем лучше. При приближении этой величины к единице величина дифференциала стремится к нулю, что означает падение эффективности использования заемных средств.

Эффект производственного рычага (ЭПР) показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации. Величина ЭПР чрезвычайно возрастает при падении объема производства и приближении его к порогу рентабельности, при котором предприятие работает без прибыли, т. е. в этих условиях небольшое увеличение выручки от реализации порождает многократное увеличение прибыли, и наоборот. Эффект производственного рычага определяется по формуле:

$$ЭПР = РР_{пз} / П$$

где  $РР_{пз}$  – результат от реализации после возмещения переменных затрат;  
 $П$  – прибыль.

Величина эффекта производственного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж и выручки от реализации и определенной доли переменных затрат в суммарных затратах. Доля переменных затрат в полных затратах рассчитывается по данным внутреннего учета. Затем рассчитывается показатель силы финансового рычага:

$$СЭР = (БП + ПК) / ЭПР,$$

где  $БП$  — балансовая прибыль;  
 $ПК$  — проценты за кредит.

Далее вычисляется сопряженный эффект рычагов:

$$СЭР = СФР * ЭПР.$$

Основными источниками риска для предприятия являются производственный и финансовый риски. Неустойчивость спроса и цен на сырье, удельного веса постоянных затрат, уровень ЭПР генерируют предпринимательский риск. Чем больше ЭПР, тем больше предпринимательский риск. Неустойчивость условий кредитования, действие финансового рычага генерируют финансовый риск. Уровень совокупного риска пропорционален сопряженному эффекту рычагов. Сочетание большой силы финансового рычага и большого ЭПР может быть губительным для предприятия. Эти соображения являются решающими при определении возможной прибыли на акцию. Сопряженный эффект рычагов показывает, на сколько процентов изменяется чистая прибыль на акцию при изменении объема продаж на 1%.

Давая общую оценку деятельности предприятия, можно определить *формулу экономического роста* (Iэкp) путем сопоставления экстенсивных и интенсивных факторов:

$$I_{\text{экp}} = \frac{I_{\text{пт}} \times I_{\text{fo}}}{I_{\text{n}} \times I_{\text{оф}}},$$

где  $I_{\text{пт}}$  – индекс производительности труда;

$I_{\text{fo}}$  – индекс фондоотдачи;

$I_{\text{n}}$  – индекс численности;

$I_{\text{оф}}$  – индекс основных фондов.

Если  $I_{\text{экp}} > 1$ , то предприятие развивалось преимущественно за счет интенсивных факторов. При  $I_{\text{экp}} < 1$  его рост характеризуется как экстенсивный.

В ходе анализа следует определить *тип финансовой устойчивости предприятия*. Для увязки размера основных источников формирования материально-производственных запасов с уровнем финансовой устойчивости предприятия используют цифровую функцию состояния:

$$S = f(x_1, x_2, x_3),$$

где  $x_1$  – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат собственными оборотными средствами;

$x_2$  – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат такими источниками для их формирования, как собственные оборотные средства, собственные оборотные и долгосрочные заемные средства;

$x_3$  – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат основными источниками для их формирования соответственно собственными оборотными средствами, собственными оборотными и долгосрочными заемными средствами, общими средствами (собственные оборотные, долгосрочные заемные средства, краткосрочные кредиты и займы).

Если показатель обеспеченности больше нуля, то  $x_j$  принимается равным единице, в противном случае  $x_j = 0$ .

Выделяют следующие типы финансовой устойчивости предприятия:

- 1)  $S = f(1, 1, 1)$  – абсолютная финансовая устойчивость;
- 2)  $S = f(0, 1, 1)$  – нормальная финансовая устойчивость;
- 3)  $S = f(0, 0, 1)$  – неустойчивое финансовое состояние;
- 4)  $S = f(0, 0, 0)$  – кризисное финансовое состояние.

Для предприятия, имеющего неустойчивое финансовое положение, следует оценить *вероятность его потенциального банкротства*. Для этого можно использовать два основных подхода:

- 1) многофакторную модель Э. Альтмана;
- 2) прогнозирование показателей платежеспособности. На основе исследований, проведенных Э. Альтманом в 1960-х гг., были выявлены пять показателей, от которых в наибольшей степени зависит вероятность банкротства, и определены их весовые коэффициенты. В результате была получена пятифакторная модель, позволяющая вычислить интегральный показатель вероятности потенциального банкротства фирмы, так называемый Z-счет, отражающий финансовую устойчивость:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 0,6 K3 + 3,3K4 + 1,0K5 ,$$

где  $K1$  = Собственные оборотные средства / Сумма всех активов;

$K2$  = Нераспределенная прибыль / Сумма всех активов;

$K3$  = Рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций / Объем заемных средств;

$K4$  = Валовая прибыль / Сумма всех активов;

$K5$  = Чистая выручка от реализации продукции / Сумма всех активов.



В зависимости от величины показателя Z-счета определяется вероятность банкротства фирмы:

- 1) очень высокая – до 1,8;
- 2) высокая – 1,81 – 2,7;
- 3) возможная – 2,71 – 3,0;
- 4) очень низкая – более 3,0.

По этой модели спрогнозировать банкротство на 1 год можно с точностью до 90, на 2 – до 70 , на 3 – 50%.

Следующий важный шаг – **подготовка плановых документов**. В бизнес-плане целесообразно представлять плановые документы по форме, аналогичной отчетным, и желательно, чтобы структура этих документов соответствовала требованиям международных стандартов.

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

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

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период. Цель составления данного прогноза – представить в обобщенной форме результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения.

В прогнозе прибылей и убытков все значения приводятся без учета НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент поставки продукции.

Таблица 2.10.1 – Прогноз финансовых результатов  
(доходов и расходов или прибылей и убытков)

Выручка (нетто)	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Прямые расходы					
Валовая прибыль					
Оплата труда административного и коммерческого персонала					
Административные расходы					
Коммерческие расходы					
Налоги, относимые на текущие затраты					
Прибыль (убыток) от продаж					
Налоги, относимые на финансовые результаты					
Прибыль / убыток от реализации внеоборотных активов					
Прибыль / убыток от строительной деятельности					
Курсовые разницы					
Прочие доходы					
Прочие расходы					
Прибыль до вычета налогов, процентов и амортизации (ЕБИТДА)					
Амортизация					
Прибыль до вычета процентов и налогов (ЕБИТ)					
Проценты					
Прибыль до налогообложения					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль (убыток)					

Также прогноз финансовых результатов может быть представлен в следующей форме (табл. 2.10.2)

Таблица 2.10.2 – Прогноз доходов и расходов

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1) Доходы от основной деятельности					
1) Доходы от прочей деятельности					
1) Внереализационные доходы					
1) Себестоимость продукции					
сырье и материалы,					
заработная плата основного производственного персонала					
страховые отчисления					
электроэнергия,					
амортизация,					
прочие расходы					
1) Валовая прибыль					
1) Коммерческие расходы					
1) Общехозяйственные расходы					
1) Операционная прибыль					
1) Прочие расходы					
1) Прибыль до налогообложения					
1) Налог на прибыль					
1) Чистая прибыль					

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования – с другой (пассив). При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменения стоимости материальных запасов, вызванные, например, ростом объема продаж и др. В разделе «Пассивы» отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т. д.

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

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

Соответственно трем важнейшим сферам деятельности предприятия – операционной (или производственной), инвестиционной и финансовой – прогноз движения денежных средств состоит из трех разделов:

- 1) кеш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;
- 2) кеш-фло от инвестиционной деятельности;
- 3) кеш-фло от финансовой деятельности.

Главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Используются денежные средства на закупку и размещение товарно-материальных запасов, производство, реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы и уплату налогов, штрафов и т. д. Производственная деятельность, как правило, является основным источником прибыли предприятия, а положительные потоки денежных средств, возникающие в результате этой деятельности, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов или возвращения банковского кредита, т. е. в остальных двух сферах.

В сфере инвестиционной деятельности сосредоточены денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений, поступления и уплаты процентов по займам, повторной реализации собственных акций и т. п.

Для действующего предприятия следует учитывать, что получаемые денежные потоки являются результатом функционирования не только вновь приобретаемых активов, но и всех ранее вложенных инвестиционных ресурсов, величина которых принимается равной балансовой стоимости имеющихся в собственности предприятия активов на дату начала проекта. В модели денежных потоков это отражается как условное приобретение соответствующих средств.

Затраты на приобретение активов в будущие периоды деятельности должны быть указаны с учетом инфляции на основные фонды.

В качестве поступлений от финансовой деятельности учитываются вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам, положительные курсовые разницы, в качестве выплат – погашение займов, дивиденды и т. д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Сумма кеш-фло (кеш-баланс) каждого из разделов «Прогноза движения денежных средств» будет составлять остаток ликвидных средств в соответствующий период. При этом кеш-баланс на конец расчетного периода будет равен сумме ликвидных средств текущего периода времени.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, обеспечения производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личного потребления.

Следует отметить, что баланс наличности на конец периода не должен быть отрицательным в любой период осуществления проекта, так как отрицательное значение показывает дефицит бюджета проекта или, иными словами, недостаточность денежных средств на счетах и в кассе предприятия.

Следовательно, главная задача прогноза потока наличных средств – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.



**Таблица 2.10.3 – Прогноз движения денежных средств**

<b>Показатель</b>	<b>1-й год</b>	<b>2-й год</b>	<b>3-й год</b>	<b>4-й год</b>	<b>5-й год</b>
<b>1) Остаток денежных средств на начало периода</b>					
<b>1) Входящий денежный поток</b>					
Реализация продукции и услуг					
Поступление заемных средств					
Дивиденды и проценты					
Реализация ОС					
<b>1) Исходящий денежный поток</b>					
Оплата сырья, материалов					
Заработная плата					
Выплата процентов по кредитам					
Расходы на приобретение ОС					
Выплаты в бюджет					
Прочие платежи					
<b>1) Чистый денежный поток</b>					
<b>1) Остаток денежных средств на конец периода</b>					

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана необходимо представить комплект планово-отчетных документов, а также провести анализ основных финансовых показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

## **Основные моменты раздела:**

- 1) финансовая отчетность предприятия (оперативный план или отчет, план или отчет доходов и расходов, план или отчет движения денежных средств, балансовый отчет или план);
- 2) средства, которыми располагает предприятие;
- 3) потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств;
- 4) используемые источники финансирования предполагаемого бизнеса;
- 5) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 6) инфляционно-корректирующая переоценка;
- 7) структура активов и пассивов, их динамика по годам;
- 8) анализ имущественного положения;
- 9) финансовая устойчивость;
- 10) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 11) рентабельность капитала и продаж;
- 12) эффект финансового рычага;
- 13) эффект производственного рычага;
- 14) определение формы экономического роста предприятия;
- 15) горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей;

- 16) общий коэффициент покрытия;
- 17) состояние оборотных средств;
- 18) состояние основных средств;
- 19) степень финансовой независимости предприятия;
- 20) доходность (рентабельность) капитала;
- 21) оценка текущего и перспективного экономического роста;
- 22) оценка вероятности потенциального банкротства;
- 23) подготовка плановых документов;
- 24) прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств;
- 25) оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;
- 26) существующая потребность в привлеченных средствах;
- 27) имущество, предоставляемое под обеспечение кредита, или другие гарантии для кредиторов и инвесторов;
- 28) сроки кредитования и условия погашения кредита;
- 29) гарантируемый для инвестора доход на вложенный капитал;
- 30) сумма прогнозной чистой прибыли по годам;
- 31) критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности);
- 32) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

## Тема 2.11. Оценка риска проекта

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных видов деятельности человека и общества, а также тех или иных явлений природы.

Как экономическое событие, риск представляет собой некий случай, который может произойти, а может и нет. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);

- нулевой (чаще ущерб);

- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Риском можно управлять, т.е. принимать меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность управления рисками во многом определяется классификацией риска. Под классификацией риска понимается распределение его на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Классификация рисков позволяет эффективно применять соответствующие методы и приемы управления ими, поскольку каждому классу рисков соответствует своя система управления рисками. В зависимости от возможного результата риски можно разделить на две большие группы:

**1. Чистые.** Означают возможность получения нулевого или отрицательного результата. К ним относятся:

- природно-естественные;
- экологические;
- политические;
- транспортные;
- часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

К природно-естественным относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (землетрясение, наводнение, пожар и т.д.).

Экологические - это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Политические – это те риски, которые связаны с политической обстановкой в стране. Они возникают при нарушении условий производственного и торгового процессов по причинам, не зависящим от хозяйствующего субъекта. К политическим рискам относятся:

- невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революций, национализаций, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго из-за отказа нынешнего правительства выполнять принятые предшественником обязательства, и т.д.

- введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок, ввиду чрезвычайных обстоятельств.

- неблагоприятные изменения налогового законодательства.

- запрет или ограничение конверсии национальной валюты.

В сфере туризма политические риски являются весьма существенным видом рисков, которые необходимо предусматривать и, по возможности, нейтрализовывать при разработке бизнес-плана.

Политические риски в туризме являются примером рекомендательного регулирования со стороны государства. Большинство правительств периодически публикует перечень стран, от посещения которых туристам рекомендовано воздерживаться.

Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками автомобильным, морским, речным, железнодорожным и другим транспортом.

Коммерческие риски. Они представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. К ним относятся имущественные и производственные риски. Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя вследствие кражи, халатности и т.д.

Производственные риски – это риски, связанные с убытком от остановки

**2. Спекулятивные.** Они выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К ним относятся финансовые риски, которые могут быть отнесены в состав коммерческих. Все финансовые риски подразделяются на две группы:

1) Риски, связанные с покупательной способностью денег

К ним относятся: инфляционные; валютные; дефляционные; риски ликвидности.

Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции, получаемые денежные доходы обесценятся. В этом случае предприниматель несет реальные потери.

Дефляционный риск - риск того, что при росте дефляции происходят потери за счет падения уровня цен и, следовательно, снижения доходов.

Валютный риск – это опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой.

Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риск ликвидности может наступить для туристской фирмы в случае, если ее разработан и реализован новый турпродукт. Фирма-конкурент в сжатые сроки реализовала аналогичный продукт с относительно более высокими условиями комфортности по аналогичным ценам. В этом случае, продукт первой туристской фирмы с высокой степенью вероятности становится неликвидным.



## 2) Риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски)

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды:

Риск упущенной выгоды – это риск наступления косвенного финансового ущерба или неполученной прибыли в результате неосуществления какого-либо мероприятия. Например, страхование, инвестирование и т. д.

Риск снижения доходности может возникнуть в результате снижения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам и кредитам.

Риск снижения доходности включает в себя:

- процентные риски – опасность потерь коммерческими банками и другими кредитными учреждениями в результате увеличения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам над савками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы, в связи с изменением процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам;

- кредитные риски – это опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. Кредитные риски могут быть разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

Инвестиционные мероприятия, связанные с привлечением дополнительных финансовых ресурсов, особенно заемных, требуют оценить степень риска и определить его величину. Риск предпринимателя количественно определяется субъективной оценкой вероятной, т.е. ожидаемой величины максимального и минимального дохода или убытка от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом или убытком, тем выше степень риска. Риск представляет собой действия в надежде на счастливый исход, по принципу «повезет - не повезет». Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает, прежде всего, неопределенность хозяйственной ситуации. Чем выше неопределенность, тем больше риск.

При оценке риска используется понятие случайности – это события, которые в сходных условиях происходит неодинаково и, следовательно, ее нельзя заранее предвидеть и прогнозировать. Однако, при большом количестве случайностей можно выявить некоторые закономерности их наступления.

Математический аппарат для изучения закономерностей наступления случайностей дает теория вероятности. Случайные события становятся предметом вероятности тогда, когда с ними связаны определенные числовые характеристики. Вероятность события А определяется следующим образом:

$$P(A) = m/n$$

где  $m$  – количество благоприятных исходов;

$n$  – общее количество событий.

### **Пример:**

Монету подкинули 100 раз, 47 раз выпал орел, 53 раза – решка. Пусть событие А заключается в том, что при подбрасывании монеты выпадет орел. Тогда  $m=47$ ,  $n=100$ ,  $P(A)=47/100=0,47$

Вероятность позволяет прогнозировать случайные события, она дает им количественную качественную оценки. При этом уровень неопределенности и степени риска снижается.

Неопределенность хозяйственной ситуации, порождающая риск, во многом определяется фактором противодействия внешней и внутренней среды организации. К противодействиям относятся:

- форсмажорные обстоятельства (пожары, наводнения и т.п.);
- действия конкурентов;
- конфликты с наемными работниками;
- нарушения договорных обязательств с партнерами;
- изменение спроса;
- кражи и т.п.

Предприниматель в процессе своих действий должен выбрать такую стратегию, которая позволит ему снизить степень противодействия, что, в свою очередь, снизит и степень риска.

Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-либо отдельного действия и вероятность самих последствий. Применительно к экономическим задачам, методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного, исходя из наибольшей величины математического ожидания.

Другим словами, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

### **Пример:**

Имеются два варианта вложения капитала. Статистика, имеющаяся по сходным вложениям, показывает, что при инвестициях в проект «А» получение прибыли в сумме 25 тыс.руб. имеет вероятность 0.6, а в проект «В» получение прибыли в сумме 30 тыс.руб. имеет вероятность 0.4. Тогда математическое ожидание прибыли по проекту «А» составляет:

$$25 \cdot 0.6 = 15 \text{ тыс.руб.}; \text{ а по проекту «В»:}$$

$$30 \cdot 0.4 = 12 \text{ тыс.руб.}$$

Вероятность наступления события может быть определена объективным или субъективным способом.

Объективный метод основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие. Например, если известно, что при вложении капитала в какое-либо мероприятие прибыль в сумме 25 тыс.руб. была получена в 120 случаях из 200, то вероятность получения такой прибыли равна 0.6

$$P = 120/200 = 0.6$$

Субъективный метод основан на различных качественных предположениях. К таким предположениям могут относиться:

- суждения оценивающего;
- его личный опыт;
- оценка эксперта и т.д.

Когда вероятность определяется субъективно, то разные люди могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события.

Величина риска измеряется тремя основными критериями:

1. Среднее ожидаемое значение.
2. Колеблемость (изменчивость) ожидаемого результата.
3. Коэффициент вариации.

Среднее ожидаемое значение - это значение величины события, которое связано с неопределенностью ситуации. Среднее ожидаемое значение является средневзвешенной для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения. Среднее ожидаемое значение измеряет результат, который мы ожидаем в среднем.

## Пример:

Известно, что при вложении капитала в проект, неоднократно реализованный предпринимателями, из 120 случаев прибыль в 25 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль в 20 тыс.руб. в 36 случаях, прибыль в 30 тыс.руб. в 36 случаях. Среднее ожидаемое значение определяется:

Пусть событие А заключается в получении прибыли в размере 25 тыс.руб., событие В - в получении прибыли в размере 20 тыс.руб., событие С - в получении прибыли в размере 30 тыс.руб.

$$P(A) = 48/120 = 0,4 ; P(B) = 36/120 = 0,3 ; P(C) = 36/120 = 0,3$$

$$P(A) + P(B) + P(C) = 1$$

Pr – ожидаемая прибыль.

$$Pr = PrA * P(A) + PrB * P(B) + PrC * P(C)$$

PrA, PrB, PrC – прибыль от мероприятий А, В, С, соответственно.

$$Pr = 25*0,4+20*0,3+30*0,3 = 25 \text{ тыс.руб.}$$

Средняя величина представляет собой обобщенную количественную характеристику и не позволяет принять решение в пользу какого-либо варианта вложения капитала. Для окончательного принятия решения необходимо измерить колеблемость (колеблемость) показателей.

Колеблемость вероятного результата - это степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. На практике для этого обычно применяются два критерия.

Коэффициент вариации рассчитывается как отношение среднего квадратического отношения к средней арифметической и показывает степень отклонения полученных значений от средней.



# Рассмотрим определенные виды рисков

## Проектный риск

- Вероятность финансовых потерь контрагентов (участников) проекта вследствие финансирования проекта
- Риски обусловлены вероятностью неблагоприятного влияния факторов внутренней и внешней среды проекта, ведущих к невыполнению контрагентами обязательств по проекту

# Виды проектного риска

- По методу оценки – количественные и качественные
- По отношению к участникам проекта – внутренние и внешние
- По стадиям жизненного цикла проекта – инвестиционные, производственные, коммерческие
- По степени защиты - страхуемые, не страхуемые

# Качественные риски

## Риск недофинансирования проекта

- Инвестиционная стадия
- Неполное (отсутствие) финансирования проекта участниками (недобросовестность, неустойчивое финансовое состояние)
- **Методы снижения риска:**
- упрощение схемы финансирования – минимальное количество участников

# Риск невыполнения обязательств поставщиками и подрядчиками

- **Инвестиционная фаза** – увеличение стоимости, сроков, снижение качества работ
- **Невыполнение (не надлежащее выполнение)** поставщиками и подрядчиками обязательств по поставке оборудования, выполнению СМР, гарантийному обслуживанию и др.

# Риск невыполнения обязательств поставщиками и подрядчиками

## Методы снижения риска:

- Конкурсный отбор подрядчиков (поставщиков), отсутствие посредников, страхование, аккредитивы, штрафные санкции, заключенные договора на момент финансирования проекта

# Риск увеличения стоимости проекта

Инвестиционная фаза – после начала финансирования проекта – увеличение объема инвестиций при невыполнении обязательств контрагентами проекта, ошибках планирования (оценки потребности в оборотном капитале)

- Методы снижения риска:
- Включение в смету статьи непредвиденных расходов, резервы финансирования роста потребности в оборотном капитале

# Риск увеличения сроков реализации проекта

Инвестиционная фаза – рост периода строительства (поставки оборудования), факторы те же

- Риск растет при большом объеме СМР

Методы снижения риска:

- Контроль договорной документации

# Риск снижения качества (не достижения параметров проекта)

- Строительная фаза – дефекты СМР (оборудования) – факторы те же
- Растет при большом числе поставщиков и подрядчиков, технически сложных проектах – ведет к росту объема инвестиций (направляемых на устранение дефектов)
- Методы снижения риска:
- Экспертиза на стадиях строительства



# Конструкционный риск

- Инвестиционная фаза – риск технической несостоятельности проекта вследствие ошибок проектирования
- Высок при внедрении инновационных технологий

## Методы снижения риска:

- Отказ от реализации инновационных проектов с повышенным уровнем технологического риска

# Производственные риски

- Строительная фаза – нарушение строительного цикла – технический риск, риск поставщиков, экологический, управленческий риск – ведет к росту оборотного капитала вследствие увеличения объема текущих затрат и сроков

# Производственные риски

- Растет при инновационной технологии, сложной логистической схеме с большим количеством посредников, увеличении расстоянии поставок, низкой экологичности технологии

## Методы снижения риска

- Страхование, оценка экологического эффекта, отказ от технологически рискованных инновационных проектов

# Управленческий риск

- Инвестиционная и производственная фазы – низкое качество менеджмента
- Растет при смене руководства, отсутствии опыта реализации аналогичных проектов, низкой квалификации менеджеров
- **Методы снижения риска** – аутсорсинг, аудит, управленческий учет

# Маркетинговый (коммерческий) риск

- Коммерческая фаза – невыполнение плана продаж, плана ценовой политики, низкая платежная дисциплина – неверная маркетинговая стратегия, высокий уровень динамичности конъюнктуры
- Методы снижения риска – контракты на реализацию, проведение маркетингового исследования до финансирования проекта

# Финансовый риск

- Все фазы проекта – вероятность снижения качества обслуживания долга – валютный, процентный риски, риск кредиторов
- Методы управления риском – количественная оценка и включение в расчетную ставку

# Административный риск

- Все фазы проекта – неполучение в установленные сроки правоустанавливающей и ИРД проекта (текущей деятельности)
- Методы снижения риска – финансирование проекта (текущей деятельности) только при наличии всех правоустанавливающих документов и ИРД

# Региональные (страновые) риски

- Барьеры входа на рынок
- Все фазы проекта – экономико-правовые нерегулируемые риски
- **Методы минимизации риска** – государственные гарантии, субсидии, отказ от участия в проектах, реализуемых в политико - и экономически нестабильных регионах



# Юридический риск

- Все фазы проекта – несовершенство законодательства, судебной системы, нечеткая юридическая проработка взаимоотношений между контрагентами проекта
- **Методы снижения риска** – повышение уровня квалификации юристов

# Риск форс-мажорных обстоятельств

- Все фазы проекта – риски непреодолимой силы
- Методы снижения риска – частично - страхование

# Количественная оценка рисков

## Этапы количественной оценки рисков

- Метод определения граничных точек
- Анализ чувствительности
- Сценарный анализ
- Корректировка расчетной ставки на основе количественных измерителей риска

# Метод граничных точек

- Однопараметрный анализ безубыточности проекта
- Анализируемые параметры проекта – объем (безубыточность) производства, цены реализации, операционные расходы, инвестиции

# Анализ чувствительности

- Определение зависимости (эластичности) ключевых показателей эффективности проекта от изменения входных параметров
- Принцип метода аналогичен методу граничных точек

# Сценарный анализ

- Моделирование альтернативных вариантов (сценариев) реализации проекта при изменении входных параметров

# Виды количественных рисков

- **Дискретные риски** (риски стратегического решения, рассматриваются на начальном и подготовительном этапах)
- **Непрерывные рыночные риски** (риски этапов строительства и реализации объектов недвижимости)

# Критерии оценки дискретного риска

- Деловой / предпринимательский риск
- Финансовый риск
- Риск финансовой структуры
- Риск масштаба бизнеса



# Оценка делового риска

- Определяется соотношением маржинального дохода к салдо операционной деятельности

$$DR = \frac{MD}{NP_0}$$

# Границы значений делового риска

- Допустимый при

$$1 \leq DR \leq 4$$

- Повышенный при

$$4 < DR \leq 7$$

- Высокий при

$$7 < DR \leq 10$$

- Катастрофический при

$$DR > 10$$

# Оценка финансового риска

- Определяется соотношением сальдо операционной деятельности к операционной прибыли до уплаты налогов и финансовых издержек:
- допустимый (1;2)
- Повышенный (более 2)

$$FR = \frac{NP_0}{EBIT}$$

# Виды риска финансовой структуры

- Коэффициент покрытия долга
- Коэффициент финансовой стабильности
- Коэффициент покрытия финансовых издержек

# Расчет коэффициента покрытия долга

- Определяется соотношением EBITDA к годовым выплатам задолженности по кредиту

$$PD = \frac{EBITDA}{FD}$$

# Оценка коэффициента финансовой стабильности

- Определяется отношением собственного капитала к заемному

$$FC = \frac{PK}{BK}$$

# Оценка коэффициента покрытия финансовых издержек

- Определяется соотношением EBITDA к годовым финансовым издержкам

$$PFI = \frac{EBITDA}{FI}$$

## Тема 2.12. Дисконтирование денежных потоков

Дисконтирование денежных потоков — это приведение стоимости денежных потоков, выполненных в разные моменты времени, к текущей стоимости на данный момент времени.

Дисконтирование отражает тот экономический факт, что сумма денег, которой мы располагаем в настоящий момент, имеет большую реальную стоимость, чем равная ей сумма, которая появится в будущем. Это обусловлено несколькими причинами, например:

- имеющаяся сумма может принести прибыль, например, будучи положена на депозит в банке;
- покупательная способность имеющейся суммы будет уменьшаться из-за инфляции;
- всегда есть риск неполучения предполагаемой суммы.



Обоснование ставки дисконтирования – один из основных этапов при расчете эффективности проекта в прогнозных ценах. Существует несколько методов определения ставки дисконта:

1. Модель кумулятивного построения подходит для расчета ставки дисконтирования тогда, когда цель оценки предполагает более значимую роль внутренних факторов, чем внешних. Чаще всего кумулятивным методом обосновывают ставку дисконтирования при оценке инвестиционного бизнес плана, связанного с реальным инвестированием.
2. Модель CAPM предполагает сильное влияние рыночных факторов, поэтому ее эффективно использовать при высокой рыночной активности компании, а также при выходе компании на рынок.
3. Определяющим фактором выбора модели WACC является оценка инвестиционной и страховой стоимости проекта.

4. Метод рыночных мультипликаторов применяется при открытости компании рынку, т.к. мультипликаторы отражают в полной мере отраслевые риски. Его выгодно применять, когда есть достаточная информация об аналогах. Он заключается в расчете различного вида прибыли на 1 акцию.

5. Метод среднеотраслевой рентабельности активов и капитала (ROA, ROE) выгодно применять, когда акции не котируются на бирже, т.е. являются наименее рыночными. Рассчитанные для конкретной компании показатели сравнивают со среднеотраслевыми показателями.

6. Метод процентных ставок эффективно применять при оценке всего инвестированного капитала, когда деятельность компании типична для отрасли. Достоинством этого метода является то, что доходность на вложенный капитал определяет сам рынок. Т.к. целей оценки может быть несколько, то дальнейший выбор расчета может быть определен в зависимости от характеристики компании и доступности информации.

По факту обоснования нормы дисконта необходимо провести расчет следующих показателей:

1. Чистый дисконтированный доход (англ. Net Present Value, NPV, чистая текущая стоимость, чистый приведенный доход, текущая стоимость) – показатель, отражающий изменение денежных потоков и показывает разность между дисконтированными денежными доходами и расходами.

Чистый дисконтированный доход используют для того чтобы отобрать наиболее инвестиционно привлекательный проект.

Формула чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0 ;$$

где:

NPV – чистый дисконтированный доход проекта;

$CF_t$  – денежный поток в период времени t;

$CF_0$  – денежный поток в первоначальный момент. Первоначальный денежный поток равняется инвестиционному капиталу ( $CF_0 = IC$ );

r – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

Таблица 2.12.1 - Оценка проекта на основе критерия NPV

Критерий оценки NPV	Заключение по проекту
<b>NPV&lt;0</b>	Инвестиционный проект, имеющий отрицательное значение NPV следует исключить из рассмотрения
<b>NPV=0</b>	Инвестиционный проект обеспечит уровень безубыточности, когда все доходы равны расходам
<b>NPV&gt;0</b>	Инвестиционный проект привлекателен для вложения
<b><math>NPV_1 &gt; NPV_2^*</math></b>	Сравнение NPV одного проекта с NPV* другого, показывает большую инвестиционную привлекательность первого

2. Внутренняя норма прибыли (англ. Internal Rate of Return, IRR, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма прибыли, внутренний коэффициент эффективности) – показывает такую ставку дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равняется нулю.

Формула расчета внутренней нормы прибыли инвестиционного проекта

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0 ;$$

где:

CF (Cash Flow) – денежный поток, который создается объектом инвестиций;

IRR – внутренняя норма прибыли;

$CF_0$  – денежный поток в первоначальный момент. В первом периоде, как правило, денежный поток равняется инвестиционному капиталу ( $CF_0 = IC$ ).

Внутреннюю норму прибыли оценивают со средневзвешенной стоимостью привлеченного капитала (рассчитанной нормой дисконтирования; нормой дохода инвестора (НД)), что позволяет сделать оценку целесообразности дальнейшего развития проекта.

## Таблица 2.12.2 - Оценка проекта на основе критерия IRR

Оценка значений коэффициента IRR	Заключение по проекту
IRR > HD	Вложенный в инвестиционный проект капитал будет создавать доходность выше, чем требуемая норма дохода инвестора. Такой проект инвестиционно привлекателен
IRR = HD	Проект не принесет ни убытков, ни дохода в будущем периоде и такой проект не является привлекательным
IRR < HD	Такой проект будет создавать отрицательный дисконтированный денежный поток в будущем

3. Индекс прибыльность инвестиций (англ. Profitability index, PI, индекс доходности, индекс рентабельности) – показатель эффективности инвестиций, показывающий отдачу (доходность) вложенного капитала. Индекс прибыли представляет собой отношение дисконтированной стоимости будущих денежных потоков к стоимости первоначальных инвестиций. Экономический смысл данного коэффициента – это оценка дополнительной ценности на каждый вложенный рубль.

Формула расчета индекса прибыльности инвестиций

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC};$$

где:

NPV – чистый дисконтированный доход;

n – срок реализации проекта;

r – ставка дисконтирования (%);

IC – вложенный (затраченный) инвестиционный капитал.

Если вложения в проект осуществляются не одновременно, а на протяжении всего времени реализации, то необходимо инвестиционный капитал (IC) привести к единой стоимости, т.е. дисконтировать его. Формула в этом случае станет иметь следующий вид:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{IC}{(1+r)^t}};$$

Чем выше коэффициент прибыльности инвестиций, тем большую отдачу на вложенный капитал приносит данная инвестиция. Данный критерий используется для сравнения между собой нескольких инвестиционных проектов. На практике большой индекс прибыли не всегда показывает эффективность проекта, ведь в таком случае оценка будущих доходов могла быть завышена или периодичность их получения не правильно оценена.



Таблица 2.12.3 - Оценка проекта на основе критерия PI

Критерий оценки PI	Заключение по выбору проекта
PI<1	Инвестиционный проект не сможет возместить в полном размере вложенные в него капитальные затраты
PI=1	Инвестиционный проект имеет доходность равную выбранной ставке дисконтирования
PI>1	Проект инвестиционно привлекателен для вложения, так как сможет обеспечить дополнительную отдачу капитала.
PI <sub>1</sub> >PI <sub>2</sub> *	Сравнение между собой инвестиционной привлекательности нескольких проектов. Первый проект имеет большую рентабельность, поэтому второй будет отброшен

4. Дисконтированный срок окупаемости (англ. Discounted Payback Period, DPP) – показатель отражающий период, через который окупятся первоначальные инвестиционные затраты. Формула расчета коэффициента аналогична формуле оценки периода окупаемости инвестиций, только используется дисконтирование

Формула расчета дисконтированного срока окупаемости инвестиций

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC;$$

где:

IC (Invest Capital)– инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения;

CF (Cash Flow) – денежный поток, который создается объектом инвестиций;

r – ставка дисконтирования;

t – период оценки получаемого денежного потока.

По результатам необходимо сделать выводы о целесообразности реализации бизнес-плана.

Таблица 2.12.4 – Критерии, при которых бизнес-план признается эффективным

Показатель	Критерий
Чистый дисконтированный доход	$NPV > 0$
Внутренняя норма прибыли	$IRR > HD$
Индекс прибыльности	$PI > 1$
Дисконтированный период окупаемости	$DPP > n$