

Книга показывает, каким образом руководители фирмы могут достичь своих целей и решить поставленные задачи. Без правильно составленного бизнес-плана невозможно преуспевание в бизнесе. Книга предназначена для руководителей коммерческих структур и предпринимателей. А также для студентов экономических, специальностей высших учебных заведений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение](#)

[1. Цели и методы составления бизнес-плана](#)

[2. Характеристика основных подходов и структуры бизнес-плана](#)

[3. Цели и организационное развитие компании](#)

[4. Маркетинг-план](#)

[5. Планирование инвестиций](#)

[6. Финансовый план](#)

[7. Оценка и страхование риска](#)

[8. План и стратегия развития фирмы](#)

[Приложение 1](#)

[Приложение 2](#)

[Приложение 3](#)

[Приложение 4](#)

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

ВВЕДЕНИЕ

"Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. ...Если даже им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность"

Поль Самуэльсон

Несмотря на все трудности и проблемы, в сфере частного предпринимательства в России заняты уже миллионы людей. Однако бизнес - это совершенно особая манера жизни, предполагающая готовность принимать самостоятельные решения и рисковать. Решив заняться бизнесом, предприниматель должен тщательно спланировать его организацию. Речь идет о бизнес-планах, с которых во всем мире принято начинать любое коммерческое мероприятие. В условиях рынка подобные планы необходимы всем: банкирам и потенциальным инвесторам, сотрудникам фирмы, желающим оценить свои перспективы и задачи, и прежде всего, самому предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность. Собственно говоря, без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, так как возможность неудачи будет слишком велика.

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться, обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для любого бизнеса.

В настоящее время в России бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных. Для этого необходимо аргументированное, тщательно обоснованное оформление предложений, требующих капиталовложений. Успешное формирование нового бизнеса также не может обойтись без четкого и объективного планового проекта. Статистические данные о неудачах новых предприятий указывают на то, что риск достаточно велик. Для предвидения и возможного предотвращения этих проблем и используется планирование бизнеса.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства. Многие бизнесмены его недооценивают. Они не представляют, насколько наличие

хорошего бизнес-плана способно помочь новому бизнесу добыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного занятия. Наверняка в этом процессе обнаружится множество слабых мест и пробелов, устранению которых придется уделить существенное внимание. Там же, где с такого рода проблемами справиться невозможно, сам факт их выявления позволит принять решение об отказе от предприятия еще до того, как в него будут вкладываться средства.

Если предприниматель направится к коммерческому заимодавцу или потенциальному инвестору с отличными инновационными идеями, но без готового бизнес-плана, его попросят подготовить соответствующую плановую программу и придти еще раз, или, что еще хуже, его больше не воспримут всерьез и больше не пригласят. Бизнес-план обязательно должен быть составлен и \ представлен, если предприниматель хочет, чтобы с ним имели дело.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленных периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- * определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- * сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- * выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- * выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- * определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- * оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- * предусмотреть трудности, "подводные камни", которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху. А чаще всего это кончается плачевно как для него, так и для бизнеса, которым он занимается. Поэтому лучше не пожалеть времени и серьезно заняться бизнес-планированием. Письменное оформление бизнес-плана имеет очень существенное значение для организации работ по его выполнению. Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях, когда ситуация на рынке меняется довольно быстро.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод. В частности:

- * заставляет руководителей фундаментально изучить перспективы фирмы;
- * позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- * определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;

- * побуждает руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;

- * делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций;

- * четко формализует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный подобный план дает перспективу развития фирмы, то есть, в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- * подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредитов;

- * обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;

- * открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;

- * реперофилитрование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;

- * составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых и частных фирм;

- * выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т.е. степень детализации его может быть весьма различной. В одном случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом - бизнес-план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

При составлении бизнес-плана важна степень участия в этом процессе самого руководителя. Это настолько существенно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Это не значит, что не следует пользоваться услугами консультантов. Наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами. Речь идет о другом - составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы или человека, собирающегося открыть свое дело. Включаясь непосредственно в эту работу, он как бы моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла.

Бизнес-план - документ перспективный и составлять его рекомендуется минимум на ряд лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке, а при возможности, даже в помесечной. Начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Основные рекомендации в подготовке бизнес-плана - это краткость, т.е. изложение только самого главного по каждому разделу плана; доступность в изучении и понимании, т.е. бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам. И не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у

партнера. Только заинтересовав потенциального инвестора, предприниматель может надеяться на успех своего дела.

Бизнес-план является принципиально новым для нашей экономики документом. В традиционном для отечественного планирования технико-экономическом обосновании оценке экономической эффективности проекта отводилось всего несколько страниц текста. Этого было вполне достаточно в условиях централизованно планируемой экономики, где инвестором выступал госбюджет, а своеобразным маркетингом занимался Госснаб. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-план детально характеризует все основные аспекты будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами:

1. В нашу экономику входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы.

2. Изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому непривычному ранее для них занятию, как борьба с конкурентами.

3. Рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема отечественной экономики, российские предприниматели должны уметь обосновать свои заявки и доказывать (на основе принятой на Западе документации), что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию развития фирмы.

Следует опять подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

1. ЦЕЛИ И МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Этот план дает характеристику процесса функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь - повышения прибыльности компании. Хорошо разработанный план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки плана бизнеса могут быть различными, например:

- * уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
- * доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- * убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и др.

Бизнес-план, также, призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- * определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- * оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- * выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- * проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- * просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

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

Третья функция позволяет привлекать денежные средства - ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

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

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий. А также, для получения финансирования.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет таким образом, первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более пяти лет".

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов. Для российской практики второй подход является наиболее правильным. Инициаторы проекта обычно являются специалистами в производственных вопросах, но как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует

отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

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

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее, при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов остается практически неизменным, а именно: краткое содержание (резюме), характеристика отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценка возможных рисков и страхование.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указана задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем раздела "Возможности фирмы" (резюме) не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, то есть, информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи. Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы. Ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии. Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального

инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе "Виды товаров и услуг" описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависит от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела "Рыночные исследования и анализ сбыта" - предоставить инвестору достаточные фактические материалы чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также, помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовых и производственных планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

1. Типы рынков, на которых действует фирма.
2. Основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг.
3. Факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка.
4. Перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения.
5. Реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу.
6. Реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответ на следующие вопросы:

1. Насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям?
2. Велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги?
3. Какую часть рынка контролируют фирмы-конкуренты?
4. Как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием?
5. Что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.)?

Для оценки фирм-конкурентов целесообразно составить таблицу, содержащую их основные характеристики: место расположения, доля рынка, объемы продаж. Для оценки степени риска необходимо также указать предполагаемые потери, которые может понести компания и наличие свободной ниши для вступления на рынок нового действующего агента. Если эта ниша очень мала или вовсе отсутствует, то предприятие не выдержит конкуренции.

Для оценки сравнительных преимуществ компании можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по достоинствам и недостаткам фирмы и ее главных конкурентов. Для этого основные факторы разбиваются на группы и по каждому из них фирма и ее

конкуренты должны получить оценку в баллах по шкале от 0 до 5 баллов, которая отражает положение фирмы на рынке. Эта информация в бизнес-плане обычно представлена также в виде таблицы. (См. приложение).

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане была указана общая стратегия маркетинга, принятая на фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел "Планы производства" включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь - убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки. Иными словами, предприниматель должен показать, что он действительно в состоянии организовать эффективное производство. Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

1. Характеристика производственного цикла.
2. Анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры.
3. Оценка необходимых факторов производства и динамика их изменения.
4. Оценка поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.
5. Нормативные акты, касающиеся производства, а также, влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия.
6. Издержки производства и динамика их изменения.

В разделе "Оценка риска и страхование" освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

- * перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого,
- * организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков,
- * программа страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие плано-отчетные документы:

- * оперативный план;
- * план доходов и расходов;
- * план движения денежных средств;
- * балансовый отчет.

Указанные документы носят плано-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе "Стратегия финансирования" излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

- * средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;
- * источник инвестиций;
- * сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно: полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Следовательно, бизнес-план является сложным по структуре документом. Его параграфы и разделы должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Состав разделов может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи.

При формировании бизнес-плана особое внимание надо уделить языку и стилю. В рамках подготовки плана правильно выбранный стиль изложения часто оказывается залогом успеха при привлечении инвесторов. Обратим внимание на двойственный характер бизнес-плана. С одной стороны, это серьезный аналитический документ, а с другой - средство рекламы. В соответствии с этой особенностью нужно выбрать и язык бизнес-плана. Он должен быть понятен всем, особенно финансистам и потенциальным партнерам. Часто специалист, составляющий бизнес-план, использует в тексте сленг своей профессиональной среды.

Он понятен только людям, работающим в той же отрасли, но малопонятен для инвестора, который обычно является специалистом в области финансового менеджмента и не разбирается в производственных тонкостях. Следует также сказать и об орфографии и пунктуации. Ошибки в этой области могут внушить читателю негативное отношение к автору плана, а, следовательно, и к предприятию в целом.

При составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. Часто неопытные предприниматели при составлении бизнес-планов используют прилагательные весьма экспрессивной окраски, однако лучше избежать излишней эмоциональности при изложении, а вместо этого включить в план цифровые показатели. Они намного скромнее, но более эффективно воздействуют на потенциальных деловых партнеров. Однако, при большом количестве различных цифровых материалов их восприятие и оценка затрудняются, особенно при первом ознакомлении с планом. В связи с этим рекомендуется проверенный метод свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит и результативнее. Рекомендуется кроме того, привести цитаты солидных авторов, которые подчеркнут идею, излагаемую в проекте. Конечно, ссылка на авторитетный источник не сможет заменить творческую мысль, но цитата может быть приведена, чтобы снять у

читателя напряжение от восприятия потока новых идей, незнакомого материала или обильной цифровой информации.

Что касается полноты изложения бизнес-плана, то от ее уровня во многом зависит его успешное использование. Хотя состав разделов плана может варьироваться автором по его усмотрению, это не означает, что по желанию составителя могут быть выпущены важные разделы, касающиеся, например, цифровых значений доходов. Наоборот, чем больше и доказательнее будет такого рода информация, тем эффективнее будет воздействовать бизнес-план на потенциального участника бизнеса.

Таким образом, бизнес-план должен быть написан деловым языком, доходчивым, живым, но не примитивным. Исключается использование профессиональных терминов, непонятных неспециалисту в данной области. Необходимо отметить, что банки и инвестиционные компании ежедневно рассматривают множество предложений. Поэтому бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

Еще одно, весьма важное соображение. При разработке программы бизнеса очень важно, чтобы она, по возможности, не была ориентирована только на одного партнера. Важно учесть, что на российском рынке имеется слишком много компаний, "складывающих все яйца в одну корзину", и это одна из причин сохраняющейся экономической нестабильности. Фирмы, делающие ставку на единственного клиента, имеют все шансы оказаться не у дел, если у заказчика возникают серьезные проблемы; ведь его нечем заменить. Так, компания "Техоснастка" в течение 5 лет поставляла комплектующие из полимерных материалов для завода АЗЛК, полагаясь на его стабильное положение. Бизнес "Техоснастки" на 90 процентов составляли заказы АЗЛК. Однако с тех пор как завод практически встал, фирма была вынуждена отправить половину своих работников в неоплачиваемые отпуска, а большую часть остальных переключить на производство товаров народного потребления (рукомойники для дач, чашки, блюдца, подносы). АЗЛК с октября 1995 года должен фирме 1 млрд рублей.

Руководители "Техоснастки" составляли свою производственную программу на год, рассчитывая на нужды АЗЛК. Компания даже построила новый цех для нужд этого клиента, но не изготовила в нем ни одной детали. Эксперты по менеджменту считают, что рассчитывать на одного клиента не стоит в любом случае и расширять клиентуру или пытаться обезопасить себя другим способом надо задолго до возникновения кризиса. Очевидно, что если компания зависит в основном от одного поставщика, значит менеджер не сделал свою работу.

После того, как из жизни отраслей исчез такой мощный заказчик как государство, многие предприятия до сих пор не приспособились к независимому существованию и не научились искать новых партнеров. Кроме того, самостоятельность предприятия нередко ограничена из-за неполноценной приватизации. Там, где и после приватизации бывшие подразделения предприятия получили лишь частичную юридическую независимость, проблема замкнутых отношений стоит острее всего. Это относится в первую очередь к стратегическим отраслям, таким, как топливно-энергетический комплекс и оборонная промышленность.

Еще одно препятствие на пути диверсификации предприятий имеет политический характер. Местные администрации зачастую своей волей ограничивают количество деловых связей компаний, находящихся на их территории, с тем, чтобы удержать цены на более низком уровне.

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

В результате замкнутости на одного партнера или группу партнеров закрепощается конкуренция, растут задолженности между предприятиями, долги банкам и бюджету. Получая независимость бывшее подразделение какого-либо предприятия теряет гарантированный кусок хлеба, но лучшие результаты получаются именно тогда, когда его нет.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ И СТРУКТУРЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

Планирование, бесспорно, необходимый элемент эффективной деятельности фирмы на рынке. Существует несколько подходов к составлению бизнес-плана. Между ними очень много общего, однако отдельные различия все-таки существуют. Возможен, в частности, вариант, характеризуемый схемой:

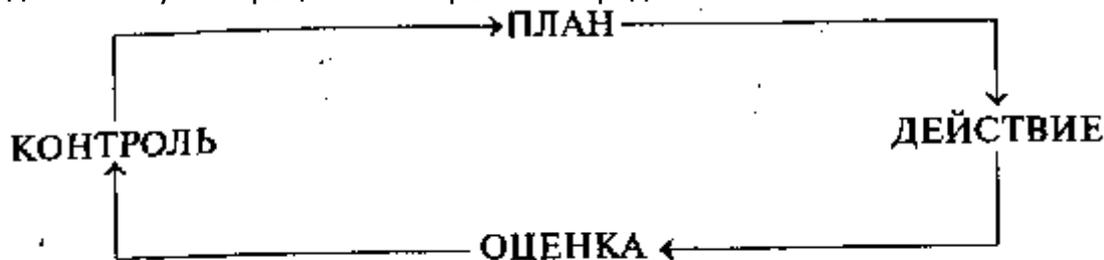


где 1 — трудовые ресурсы; 2 — финансы; 3 — продукция.

мал. 1

На первое место в данном случае ставится определение личных целей бизнесмена. После оценки ситуации как вне, так и внутри компании определяется главная цель. Затем можно перейти к разработке стратегии, которая представляет собой процесс конкретизации главной цели, разбивку ее на задачи и подзадачи. На каждом этапе реализации выбранной стратегии целесообразно вносить в план определенные коррективы, которые диктует реальный ход событий. Таким образом вырабатывается оперативный план. На основе долгосрочных тенденций и оперативного плана разрабатывается долгосрочный план.

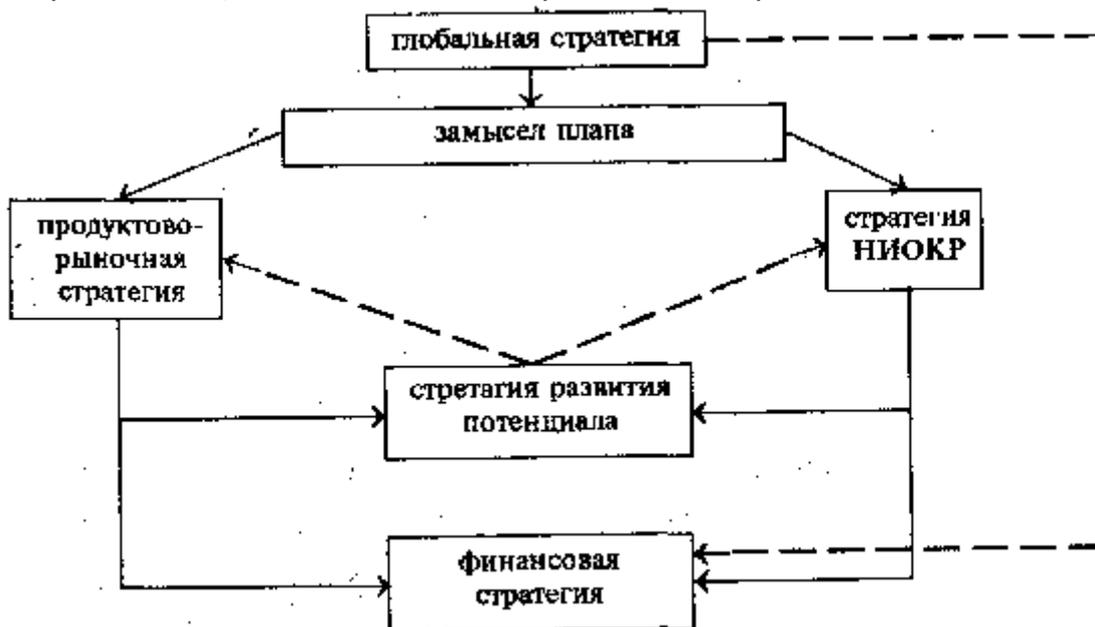
В ином варианте на первое место ставится принятие решений. Предпринимательство, по сути, представляет собой процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов. План дает основу для принятия рациональных решений, позволяет оформить и анализировать интуитивные предположения. В данном случае процесс планирования представляется как:



мал. 2

Возможен и иной подход, когда основная проблема стратегического планирования на предприятия заключается в том, чтобы нацелить развитие

потенциала фирмы в направлении, позволяющем наиболее полно удовлетворять спрос на ее продукцию с желаемой нормой прибыли и с учетом ряда ограничений, определяемых внешней средой, которая представлена конкурентами, потребителями, поставщиками и посредниками и др.



мал. 3

где пунктирная линия обозначает каналы обратной связи.

Замысел плана формируется в три этапа, включающих:

1. Установление целей.
2. Определение наиболее выгодной рыночной позиции для фирмы (ниши).
3. Разработку комплекса действий по достижению поставленных целей.

Замысел плана всегда нуждается в тщательном обосновании и проверке на осуществимость. С этой целью его разворачивают в систему частных стратегий: продуктивно-рыночную, НИОКР, развития потенциала и финансовую, что реализуется на втором этапе планирования. Стратегия НИОКР является ведущей. Она выявляет и формирует комплекс разработок, наиболее актуальных для потребителя и соответствующих научно-техническому потенциалу предприятия.

По итогам разработки различных вариантов стратегий уточняются как ожидаемые размеры прибыли, так и потребности в капитальных вложениях. Эта информация поступает на "вход" финансовой стратегии, предназначенной для окончательного балансирования финансовых потребностей и определения размеров и форм привлечения заемных средств.

На третьем этапе формирования стратегического плана результатные данные по каналам обратной связи поступают на "вход" замысла плана с целью его корректировки. Окончательный вариант плана вместе с результатами анализа внешней среды, а также возможностей фирмы оформляется в виде глобальной стратегии развития. В целом можно сделать вывод, что перечисленные методики планирования весьма сходны и в основном дополняют друг друга, рассматривают бизнес-планирование с разных сторон и выделяют разные этапы планирования в качестве основных.

Следует отметить общие аспекты, которые есть во всех представленных методиках и без которых вообще не может обойтись внутрифирменное планирование. Они таковы:

* Планирование представляет собой непрерывный процесс, симбиоз целей, их реализации и анализа результатов.

* Обязательность обратной связи при планировании. Данные о реализации определенных задач поступают на начальный этап для корректировки плана.

* Бесспорный характер носит декомпозиция (разбивка главной цели на задачи и подзадачи). Более мелкие задачи могут не совпадать и в чем-то противоречить друг другу, но в конечном итоге вместе они служат реализации главной цели.

Важно далее разработать организационную схему, представляющую структуру фирмы по линиям ответственности и взаимосвязей персонала. Такая схема дает представление о том, как распределяются людские ресурсы. Вне зависимости от того, насколько заманчива предлагаемая концепция фирмы, большинство потенциальных партнеров обычно не склонны связывать себя какими-либо обязательствами по отношению к предприятию, если они не уверены в людях, которые должны ее осуществлять - все зависит от деловых качеств персонала и его организации. Те, кому адресован бизнес-план, должны получить уверенность не только в том что она способна претворить в жизнь этот план. При подготовке данного раздела необходимо составить список лиц, о которых следует дать сведения. В него входят предприниматели-основатели дела, активные инвесторы, сотрудники на ключевых постах, менеджеры и консультанты.

Весьма важно и то, какая информация о персонале должна быть представлена. Иногда достаточно включить краткие сведения, отражающие уровень квалификации и профессиональные достижения каждого из членов команды. В другом случае целесообразно привести больше подробностей, в том числе и в виде краткой биографии. Можно использовать и дополнительные материалы (статьи, содержащие лестные характеристики, списки достижений, полученных наград).

Особую роль в формировании бизнес-плана играют планы маркетинга. Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах реализации проекта, благодаря которым можно рассчитывать на успех предприятия. Иными словами, цель этого раздела - разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара или услуг. Предприниматель должен представить здесь свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами.

Маркетинг-план может быть сформирован по-разному в зависимости от вида бизнеса и сложности рынка. Например, методика рыночных исследований, применяемая продавцом программного обеспечения, в значительной мере отличается от той, которую использует производитель промышленного оборудования. Некоторые виды бизнеса требуют четкого и убедительного маркетинг-плана. Для других маркетинг менее важен и поэтому не возникает необходимости в столь тщательной проработке соответствующего раздела. Методика составления планов маркетинга зависит также от величины компании. Мелкие фирмы обычно не проводят дорогостоящие и трудоемкие рыночные исследования самостоятельно, а привлекают со стороны профессионалов или пользуются результатами маркетинговых исследований крупных фирм, действующих на том же рынке.

Планы маркетинга обязательно включают в себя описание общей стратегии маркетинга, политики ценообразования, тактики рекламы продукции, ее реализации и послепродажного обслуживания, а также прогнозы объемов продаж. Определив соответствующий рынок и его возможности, важно представить общую

стратегию маркетинга, которая разъяснит, как бизнес реализует свои планы в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, находящихся в распоряжении компании. Хотя, возможно, нет надобности слишком детализировать освещение таких аспектов, как распространение, реклама товара, но важно, чтобы рецензент получил общее представление о том, как фирма собирается продвигать свой товар на рынок. Наравне с планами на ближайшее будущее, обязательно должна быть представлена средне- и долгосрочная стратегия маркетинга, от которой в значительной мере зависит развитие бизнеса (можно не слишком конкретную).

Особо, следует сказать о ценообразовании. Это - важнейший элемент в общей стратегии маркетинга. В зависимости от первоначальных коммерческих целей политика ценообразования может быть различной. Если компанию больше всего интересует увеличение объема продаж и привлечение покупателей, то полезной может оказаться политика ценового проникновения, предполагающая установление первоначально пониженных цен на продукцию. Но у фирмы может быть совсем другая первоочередная цель, например, получение наибольшей прибыли. В этом случае компания будет устанавливать цены с заложенной в них высокой долей прибыли, если конечно, состояние рынка и качество товара не позволяет рассчитывать на их сбыт по высоким ценам.

Что касается конкретных методов, практика рыночного ценообразования знает ряд широко распространенных приемов. Первый из них носит название затратного и очень напоминает ценообразование, которое десятилетиями практиковалось в нашей стране. Этот метод привлекателен простотой, однако применять его можно только при отсутствии конкурентов. В противном случае он может оказаться очень опасным. Еще один метод, получивший название "глупое следование за конкурентом", заключается в распространении на свои товары уровня цен той компании, которая является лидером на данном рынке. Этот метод приемлем для малых фирм, которым не по карману дорогие маркетинговые исследования, но у него есть свои минусы. Избрав подобную стратегию, компания привязывает себя к фирме-лидеру и теряет самостоятельность в коммерческих решениях. Самым надежным является метод, сочетающий в себе анализ себестоимости продукции и формирование цен с учетом маркетинговой тактики фирмы. Этот метод невозможно свести к набору формул, он требует творческого подхода, но зато способен принести исключительные результаты.

Таким образом, существует множество разнообразных методов ценообразования. Выбрав один из них, предприниматель в бизнес-плане должен обосновать причины своего выбора и показать, чем он будет выгоден для фирмы и ее потенциальных партнеров. Большую помощь при этом может оказать составление графиков, отражающих спрос на товары фирмы, формирование равновесной цены на них и ожидаемый доход от реализации.

При изложении тактики реализации продукции, целесообразно указать методы реализации (собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые фирма могла бы использовать в ближайшее время и в долгосрочной перспективе, а также, любые специальные требования для реализации продукции. В бизнес-плане должно быть указано, как будет проводиться реализация, включая методы, транспортировку, страхование, кредитование, таможенные сборы и др. Если выпускаемая фирмой продукция требует послепродажного обслуживания, в бизнес-плане должны быть описаны виды и условия предоставляемых гарантий, а также, определены цены на послепродажное обслуживание. При выборе каналов

реализации, а также набора послепродажных услуг важно сопоставить их эффективность и стоимость с соответствующими параметрами конкурентов.

В условиях современного рынка сервисное обслуживание товаров фирмы обычно имеет важнейшее значение для успеха бизнеса. Существенно обеспечить эксплуатацию и эффективный сервис прежде всего в ранний период жизни продукта. Именно в течение этого периода клиенты нуждаются в рекомендациях и помощи, так как высока вероятность выявления дефекта или отказа в работе. Способность компании быстро реагировать на подобные ситуации делает ее репутацию на рынке более устойчивой. Обеспечивая сервис фирма имеет двойную выгоду: сохраняет и укрепляет свою репутацию и связи с потребителем и обеспечивает инструктаж и поддержку после продажи. Кроме того, Указанная деятельность становится источником дополнительных Доходов. Помимо этого надлежащий сервис нередко выступает средством установления постоянных связей с клиентом.

В разделе "Реклама" составитель бизнес-плана должен указать, каким образом компания собирается привлекать внимание покупателей к выпускаемой продукции. Производители промышленного оборудования могут рассказать о Планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах. Производители товаров народного потребления должны указать, какой тип рекламной компании им больше подходит. Для подобных фирм удобны такие виды рекламы, как "холодные звонки" (звонки незнакомым людям с предложением товара или услуги) или организация презентаций. Целесообразно составить расписание рекламной компании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

Обычно нет необходимости уделять слишком много внимания описанию рекламы, если предприятие является относительно новым, так как стратегия продвижения товара часто меняется по мере развития компании.

Анализ объема продаж, включенный в маркетинг-план, может оказаться эффективным средством, обосновывающим ожидаемый объем сбыта продукции. Полезнее всего представить объем продаж как временную функцию, чтобы продемонстрировать ожидаемый рост и такие явления, как сезонность. Если речь идет о предложении нескольких товаров и услуг, то можно показать ожидаемые объемы реализации по каждому наименованию в отдельности. Такой подход весьма полезен, если требуется отразить сравнительную важность каждого из продуктов бизнеса. Это также позволяет дать представление о приоритетах фирмы, о принципах. В соответствии с которыми она распределяет имеющиеся ресурсы. Еще одним общепризнанным средством для измерения доли сбыта является доля рынка, то есть процент от общего объема продаж на рынке, который компания предполагает обеспечить для себя. Сама по себе такая статистика не имеет большого значения, однако, после установления уровня конкуренции на рынке, эти измерения становятся куда более важными.

Нужно отметить, что наиболее удобной формой для отражения динамики объемов продаж является составление графиков и таблиц. Возможно представление в бизнес-плане консервативных или наиболее вероятных и оптимистических прогнозов. Все они должны быть рациональными и сопровождаться объяснениями, иначе может быть поставлена под сомнение обоснованность всего проекта.

Итак, маркетинг-план детально раскрывает политику фирмы в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых результатов и занять соответствующее место на рынке. Выбор маркетинговой стратегии является определяющим на всех стадиях бизнеса и она

должна найти свое отражение в бизнес-плане. Хотя всегда существует опасность, что раздел маркетинга будет перегружен информацией, однако, с другой стороны, существует необходимость включения достаточного количества деталей для того, чтобы сделать изложение как можно более убедительным. Если та или иная информация кажется чрезмерной, ее лучше поместить в приложение, которое, как известно, не ограничено по размеру. Это напрямую относится к юридическим документам, а также, к таким материалам, как письма о намерении, в поддержку, статьи, обзоры, проспекты и др. Хотя эти документы и не играют важной роли, они полезны, поскольку повышают эффективность бизнес-плана как средства для привлечения инвесторов.

Немалое место в бизнес-плане отводится производственному планированию. Нужно прежде всего уделить должное внимание анализу продукции или услуг, характерных для данного бизнеса, поскольку вне зависимости от стратегических соображений бизнес не будет успешным, если не обеспечить привлекательность для рынка его товаров и услуг. Одна из задач этой части плана - характеристика в сжатой форме основных параметров товаров и услуг, предлагаемых данной фирмой. Важно, чтобы их привлекательные черты были освещены в простой и ясной форме (использование и привлекательность товаров и услуг, их разработка и развитие). Иногда бывает полезно представить список экспертов или потребителей, которые знакомы с упомянутым товаром или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв. Такие свидетели могут быть представлены в форме письма или отчета и включены в виде приложения.

Основной целью производственного плана является предоставление информации по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции и разработка мер по поддержанию и развитию производства. В этот раздел необходимо включить такие сведения, как местоположение предприятия, виды требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе.

Производственный план призван ответить на вопрос, как фирма намерена создавать свою продукцию или услуги, охарактеризовать ее производственную деятельность. Заметим, что избыток технических подробностей может затруднить изучение плана. Бизнес-план составляется еще до того, как разработан полный ассортимент продукции или услуг. Но даже после того, как готовые изделия уже предлагаются рынку, фирме часто необходимо продолжать данную работу, чтобы сохранить позиции в конкурентной борьбе. Важно охарактеризовать в плане весь процесс производства продукции. Обычно в нем содержится описание зданий, оборудования, потребностей в сырье и трудовых ресурсах, технологических процессов, сборочных линий и робототехники, а также возможностей бизнеса, в частности, производственных мощностей и программ контроля качества. Целесообразно представить краткое описание всего процесса изготовления продукции, рассмотреть характеристики и привлекательные черты различных товаров. Следует привести сведения относительно приобретения станков и оборудования, их производительности, технических возможностях, а также, об источниках сырья и комплектующих изделий, их наличии, устойчивости цен на них, о связях с основными поставщиками. При рассмотрении производственного процесса полезно дать схему последовательности производственных операций.

Содержание производственного плана может меняться в зависимости от отрасли, в которой действует фирма. Например, для бизнеса в обрабатывающей промышленности в план в обязательном порядке включается политика управления запасами, снабжением, определяются поставщики комплектующих материалов.

Бизнес в сфере услуг требует особого внимания к месторасположению предприятия (необходима близость к клиентам). Вообще удачное расположение является одним из важнейших факторов успеха проекта. Оно может обеспечить важные конкурентные преимущества в виде снижения транспортных расходов, доступности рабочей силы и расширения потока клиентов. При характеристике местоположения предприятия следует указать такие данные, как адрес фирмы, особенности помещения, наличие собственной или арендуемой земли, необходимость реконструкции зданий. Необходимо также обратить внимание на наиболее распространенные в регионе виды бизнеса, отметить возможные изменения в условиях работы, например, в демографической ситуации или местном законодательстве.

Необходимым условием является включение в бизнес-план описания производственного цикла. Сейчас многие предприниматели считают, что инвесторов должно интересовать лишь то, сможет ли компания вернуть кредит или выплатить по нему проценты. Однако такая логика в современных условиях является неубедительной. Во всем мире финансисты-кредиторы вникают во все детали производственного цикла заемщиков. Конечно, это делается не для того, чтобы предлагать им свои варианты организации производства, а в целях оценки квалификации руководства фирмы и обоснованности ее планов.

Описание основных производственных фондов предприятия зависит от того, является ли бизнес новым. Для уже существующего бизнеса в такое описание следует включить описание производственных и складских помещений, специального оборудования, механизмов, которыми располагает фирма. Для вновь создаваемого предприятия нужно проанализировать состояние имеющихся основных фондов и оценить необходимость покупки новых. Потребности в оборудовании целесообразно рассчитать на 2-3 года вперед. Специально для партнера или инвестора нелишним было бы изложить в данном разделе производственного плана перспективу расширения помещения и наращивания мощностей с целью увеличения объемов продаж.

В планах производства обычно включается освещение стратегии снабжения предприятия. Очень полезным элементом планирования здесь может стать составление схемы производственных потоков. На ней должно быть наглядно показано, откуда и куда будут поступать все виды сырья и комплектующих материалов, в каких цехах (фирмах-смежниках) они будут перерабатываться в продукцию, куда и как эта продукция будет поставляться с фирмы.

Эксперты (партнеры, инвесторы) прежде всего рассматривают данный раздел бизнес-плана с точки зрения рациональности технологической схемы, экономии затрат труда, времени и материалов. А также быстроты изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка. Однако, не менее важное значение для конкурентоспособности товаров фирмы имеет репутация поставщиков и смежников, так как уровень качества, а следовательно, престиж продукции будет определяться по самому слабому звену в технологической цепочке. Таким образом, в бизнес-плане крайне важно охарактеризовать степень надежности фирм-поставщиков, а также, указать, на каких стадиях производственного процесса будет проводиться контроль качества продукции.

При составлении производственного плана важно учитывать правовые аспекты бизнеса, то есть указать любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты (законы, лицензии, требования регистрации в органах власти и др.), которые могут оказать влияние на функционирование предприятия.

Таким образом производственный план призван доказать эффективность и надежность организуемого производства. Чтобы обеспечить перспективу долговременного сотрудничества с партнерами или инвесторами, предприниматель в плане производства должен дать ответ на основные вопросы, которые их интересуют. Приведем ключевые вопросы обследования сильных и слабых сторон производственных возможностей компании:

- * Можем ли мы производить товары или услуги по более низкой цене, чем конкуренты? Если нет, то почему?

- * Какой доступ имеется к новым материалам? Зависит ли фирма от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

- * Является ли оборудование, фирмы современным? Хорошо ли оно обслуживается?

- * Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

- * Подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к увольнению работников? Если да, то как исправить это положение?

- * Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не обслуживаются ее конкурентами?

- * Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества?

- * Насколько эффективно спланирован и спроектирован процесс производства? Есть ли резервы улучшения?

В финансовом плане рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе анализа текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукции на рынках в последующие периоды. Цель финансового плана - сформулировать и представить всеобъемлющую систему проектировок, отражающих финансовые результаты деятельности компании. Этот раздел является наиболее важным для инвестора, так как именно из него он узнает, на какую прибыль он может рассчитывать.

Для фирмы как целостного механизма целесообразно результаты финансовой деятельности представлять в виде определенной системы отчетно-плановых документов. Они не совсем привычны для российских предпринимателей, так как система бухгалтерского учета и отчетности в России и на Западе отличаются друг от друга. Однако, эти документы соответствуют требованиям мировой практики, и финансовый план должен отвечать этим требованиям, тем более, если его целью является привлечение западных партнеров.

При составлении финансового плана необходимо принимать во внимание следующие соображения. Первостепенное значение имеет достоверность предоставляемых данных. Качество исследований непосредственно отражается на точности планово-отчетных показателей, и если финансовая информация, представленная в бизнес-плане. Тщательно подготовлена и убедительна, то она становится одним из важнейших критериев оценки привлекательности бизнеса. Поэтому столь важно в ясной и сжатой форме изложить все материалы, которые стали основой отчетных документов, содержащихся в финансовом плане. Без этого приводимые цифры не будут иметь большого значения.

Далее, каждый финансовый анализ будущего неизбежно характеризуется разной степенью неопределенности. Поэтому имеет смысл рассмотреть в

финансовом плане несколько сценариев развития компании, даже если не все из них будут включены в окончательный вариант плана. Финансовый план, как и маркетинговый, может включать в себя оптимистический и консервативный прогнозы. Такие расчеты составляют основу анализа чувствительности бизнеса к различным вариантам развития и позволяют лучше понять перспективы компании.

Затем, финансовый план не должен расходиться с данными, представленными в остальных разделах бизнес-плана. Например, если в планах маркетинга говорится о намерении фирмы организовать масштабную и дорогостоящую рекламную компанию, то это должно найти отражение в проектируемых показателях будущего отчета о прибыли. Отсутствие логики и несоответствия в бизнес-плане свидетельствуют либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетенции его авторов.

Наконец, финансовый план является наиболее гибкой во временном отношении частью бизнес-плана. Инвестор или будущий партнер может изучать документ месяцами. За это время могут произойти события, которые способны оказать влияние на финансовое положение фирмы. Поэтому для того чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, важно периодически возвращаться к содержанию финансового плана и корректировать его по мере необходимости.

В финансовый план обязательно включаются оперативный план, отчет о доходах, отчет о денежных потоках и балансовый отчет. Кратко охарактеризуем их. Оперативный план (отчет) отражает результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку за определенный период. На фирме этот документ разрабатывается службой маркетинга. Совокупность показателей, представленная в оперативном плане, позволяет продемонстрировать руководству компании, какая доля рынка занята фирмой по каждому товару и какую предполагается завоевать в перспективе. Показатели определяются по каждому виду товара или услуге, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности. Такой прогноз обычно составляется на три года вперед, причем данные для первого и второго года следует приводить поквартально, так как для начального периода времени точно известны будущие покупатели продукции. На каждый отчетный период рассматриваемая совокупность показателей рассчитывается на основе специального рыночного исследования. Это важно для последующего планирования закупок оборудования, затрат на рекламу и найм работников.

Структура отчета о доходах и расходах относительно проста. В него обычно включается выручка от продажи товара, производственные издержки, налоговые и другие отчисления, и на основе этих показателей рассчитывается прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты дивидендов. По данным плана можно установить, приносит ли конкретный товар прибыль фирме, сравнить различные товары по прибыльности с тем, чтобы определить целесообразность их дальнейшего производства.

Просуммировав данные по всем товарам и услугам, реально оценить общую прибыль фирмы. Таким образом, конечная задача данного документа - показать, как будет изменяться и формироваться прибыль в течении первого и второго года - поквартально, и далее - в расчете на год.

План-отчет о движении денежных средств показывает руководству фирмы, сколько в его распоряжении имеется денежных средств и какова потребность в них компании. Если план является результатом прогнозирования, то отчет содержит фактические показатели и таким образом отражает реальное положение фирмы,

что необходимо руководству для выработки оптимальных решений. Данный отчет составляется как суммарный результат деятельности фирмы по всем видам товаров и услуг.

В структуру плана-отчета входят показатели, которые отражают, в частности, планируемые и фактические капиталовложения в деятельность компании за отчетный период. При значительных объемах капиталовложений и недостаточно высоком уровне дохода от продаж, величина добавления к отчетной части баланса может уменьшиться. В этом случае сумма денег на расчетном счете фирмы сократится и для последующего функционирования предприятию потребуются заемные средства.

Заключительным документом финансового плана является балансовый отчет. Его особенность заключается в том, что он не отражает результатов деятельности компании за определенный период, а фиксирует ее сильные и слабые стороны с точки зрения финансов на данный момент. Любой отдельно взятый элемент баланса сам по себе значит немного, однако, когда все элементы рассматриваются в соотношении друг с другом, это позволяет судить о финансовом положении фирмы. Исходный баланс компании, как правило, составить достаточно легко. Он показывает, как будет получен стартовый капитал (источник долга + собственный капитал) и как предполагается его расходовать. В проектировках балансов на дальнейший период должен учитываться исходный баланс, а также особенности развития компании и результаты ее финансовой деятельности.

Необходимо отметить, что различным отраслям промышленности часто присущи специфические финансовые характеристики. Например, для компаний одной отрасли может быть типичной относительно высокая задолженность по долгосрочным займам, в то время как фирмы другой отрасли характеризуются более быстрой оборачиваемостью материальных средств. Финансист, знакомящийся с бизнес-планом, обязательно учитывает эти моменты, поэтому любые отклонения соответствующих балансовых показателей от среднеотраслевых величин следует пояснять.

Почти всегда заимодавцы требуют, чтобы некоторая часть стартового капитала фирмы была образована за счет собственных средств. Поэтому при подготовке балансов следует учесть, что для того, чтобы убедить будущего инвестора в надежности обязательств компании, необходимо вложить в дело собственные средства.

Помимо вышеназванных планово-отчетных документов, в финансовую часть бизнес-плана полезно включить анализ безубыточности, который демонстрирует, каким должен быть объем продаж, чтобы компания могла без посторонней помощи выполнять свои обязательства. Этот анализ более важен для кредитора, нежели для инвестора, поскольку первого больше волнует вопрос о жизнестойкости компании и ее способности к выплате долга, в то время как инвестор ищет для себя варианты бизнеса с высокой прибылью. В любом случае анализ безубыточности помогает определить важнейший этап на пути развития компании - момент, когда средств, выручаемых от продаж, становится достаточно для выполнения всех денежных обязательств фирмы.

Наиболее удобной формой является представление в бизнес-плане схемы достижения безубыточности в виде графика, наглядно показывающего зависимость прибыли от объемов производства, издержек производства и цены продукции.

Заметим, что качество расчетов рентабельности производства нередко оставляет желать лучшего вследствие того, что в них не учитывается целый ряд

факторов. Однако этот анализ полезен для фирмы, особенно если его результаты в бизнес-плане сопоставлены с предполагаемыми объемами прибыли.

Таким образом, рассматриваемый раздел бизнес-плана призван охарактеризовать реальное состояние фирмы и спрогнозировать финансовые результаты ее деятельности на ближайшее будущее и на более отдаленную перспективу. Основными требованиями к финансовому плану являются убедительность (обоснованность прогнозов) и лаконичность. Несмотря на возможные изменения фактических значений финансовых показателей, план должен содержать определенный набор документов, составленных в стандартном виде. Что касается величины отчетного периода, то он обычно зависит от обстоятельств. Одни компании выбирают в качестве отчетного периода год, другие составляют финансовые отчеты ежемесячно или поквартально.

Подготовленный надлежащим образом финансовый план используется для оценки результатов бизнеса после его начала. Он может послужить базой для разработки детального рабочего бюджета компании. В данном случае задача финансового плана выходит за рамки его использования в качестве средства для привлечения инвестиций. Фактически он становится документом, способным обеспечить успех бизнеса.

Таким образом, рассмотрев цели и сущность бизнес-планирования, а также различные аспекты практики составления бизнес-планов, можно сделать заключение, что бизнес-план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии. У него имеется две основные задачи. С одной стороны, он служит средством привлечения инвесторов с целью получения денежных средств или партнеров для совместного участия в проекте, с другой - имеет самостоятельную ценность, является эффективным инструментом управления, помогает предпринимателю определить перспективы роста своего дела, контролировать текущую ситуацию.

Бизнес-план имеет сложную структуру. Содержание его разделов может изменяться в зависимости от вида бизнеса. Например, при составлении плана с целью получения капитальных вложений необходимо принимать во внимание некоторые особенности, учет которых будет способствовать успешному привлечению к проекту внимания потенциальных партнеров и инвесторов.

Важнейшими характеристиками бизнес-плана являются:

- * четкая структура материала и его наглядность;
- * простота его изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров;
- * обоснованность и достоверность использованной информации;
- * разумное дозирование при изложении технологии делового предложения;
- * объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане;
- * точность финансовых расчетов.

С правовой точки зрения составление бизнес-плана компании не является обязательным и даже банки не всегда требуют его наличия при предоставлении кредитов. Многие российские предприниматели предпочитают не заниматься нудной и бесполезной, по их мнению, работой - бизнес-планированием. Однако, пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху, и придется лихорадочно импровизировать. А это чаще всего кончается плачевно как для него, так и для дела, которым он занимается. Поэтому лучше не пожалеть времени (для

средней фирмы - до 200 человеко-часов) и вооружиться этим столь важным документом.

Бизнес-план - это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителями его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, партнеры. Также это - инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании более точно определять вклад менеджеров в достижение целей компании. Кроме того, это - точный и конкретный план, и лучше составлять его не только на год, но и на каждый квартал и полугодие. Дело не только в расчетах, которые Должны делать люди, знакомые со спецификой каждого вопроса. От того, насколько точно они это делают, зависит точность бизнес-плана.

Чтобы застраховаться от нестабильности внешней среды, при составлении бизнес-плана используется правило "плохой погоды". Так как любое событие имеет свою "вилку" результатов, то всегда лучше опираться на самый плохой. В таком случае при наступлении негативного события у фирмы уже есть программа Действий. К негативным факторам влияния следует отнести: низкую рентабельность, превышения по налогам и другим обязательным платежам, инфляция, срыв поставок, прекращение финансирования, брак т другие.

Если бизнес-план используется постоянно, то можно применить скользящее планирование и относиться к плану не как к догме, но дорабатывать и переделывать. Нельзя забывать, что бизнес-план - это инструмент стратегического планирования, главный механизм анализа. В котором важно не то. Что это план, а то. Что это - бизнес-реальность. Благодаря ему можно добиться ощущения устойчивости и рыночной стабильности.

В данном разделе дана только общая характеристика важнейших разделов плана бизнеса. Однако основные из них следует рассмотреть подробнее.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

3. ЦЕЛИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

В организационном плане фирма характеризуется системой организации управления ее работой. Целевой функцией организации управления является принятие решений и их реализации. Организация управления включает формирование организационной структуры и ее обеспечение. Принятая организационная структура определяет содержание работ создаваемых подразделений. Квалификационные требования к специалистам. В этом разделе бизнес-плана указываются источники и способы привлечения специалистов для постоянной работы, величина их заработной платы и заработной платы руководящего персонала, возможности привлечения внештатных экспертов.

Первым самым существенным решением здесь является выбор целей предприятия. Необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые вследствие своего размера испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются в нескольких широко сформулированных целях, так же как и в более частных ориентирах, связанных с общими целями компании.

Основная общая цель предприятия детализирует его статус, обеспечивает направление для определения целей и тактических подходов на различных организационных уровнях. Формулировка данной цели должна содержать следующее:

- * задача рыночных действий предприятия с точки зрения его основных услуг или товаров, его рынков и технологий;
- * характеристика особенностей внешней среды по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы ее деятельности;
- * оценка культуры организации, рабочего климата, существующего внутри предприятия.

Некоторые российские руководители компаний не заботятся о выборе и формулировании основной цели своей организации. Часто это кажется для них очевидным. Если спросить типичного представителя малого бизнеса, что главное в его работе, то ответом, скорее всего, будет: "Получать прибыль". Однако прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку компания является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Выбор такой узкой цели как прибыль ограничивает возможность менеджмента изучать альтернативы при принятии решений. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены, а последующие решения способны привести к низкому уровню эффективности работы.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе первенствующей задачи предприятия, определенных ценностей и целей, на которые ориентируется его руководство. Чтобы обеспечить истинный вклад в успех предприятия, цели должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени, достижимыми.

Диагностический этап процесса планирования начинается с изучения внешней среды. Здесь важно:

* оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей деятельности компании;

* определить, какие факторы представляют угрозу для текущей деятельности фирмы;

* выявить, какие факторы открывают больше возможностей для достижения общефирменных целей посредством корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики плана контролируют внешние по отношению к предприятию обстоятельства, чтобы определить возможности и опасности для фирмы. Этот анализ дает организации время для прогнозирования потенциальных проблем и на разработку действий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности. Роль анализа внешней среды в процессе планирования заключается. По существу, в ответе на три конкретных вопроса:

Где сейчас находится предприятие в рамках рынка?

Где, по мнению руководства, оно должно находиться в будущей?

Что должен сделать менеджер, чтобы предприятие переместилось из положения в настоящем, в положение, предполагаемое для будущего?

Возможности, с которыми сталкивается предприятие, можно охарактеризовать следующей схемой:



мал. 4

С самого начала должен быть четко определен план развития организационной структуры компании. В большинстве случаев его представляют в форме организационной схемы, показывающей связи и разделение ответственности в рамках организации. Для подготовки последней важно рассмотреть следующие проблемы: определить ближайшие потребности компании, а также то, что станет необходимым по мере развития фирмы; выяснить, какие сотрудники будут способны выполнять отводимые им функции; оценить взаимоотношения между сотрудниками, а также то, как будут формироваться задания для них.

Это создает основу для определения организационной структуры компании. При любом раскладе структура должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач. Решение вопроса, каким образом будет разделена ответственность и, что еще важнее, власть, должно быть определено на самой ранней стадии развития фирмы. В организационной схеме находят отражение стратегия и методы бизнеса, на которые делается упор в других разделах.

В рамках определения кадровой политики и стратегии фирмы должно сложиться представление о философии, которой она будет руководствоваться при решении кадровых и организационных вопросов. Это окажет значительное воздействие на эффективность компании. Ответственная проблема - комплектация штатов. Правильное решение о найме работников приобретает первостепенное значение особенно в начальный период формирования фирмы. Заметим, что

привлечение в нее способных людей с самого начала является большой удачей. Оправдано, например, включение в план краткой информации об оплате сотрудников, хотя вовсе не обязательно приводить реальную ведомость заработной платы. Могут представить интерес данные о структуре зарплаты, пакеты льгот, сведения о премиях, планах стимулирования, участия в прибылях, о фондовых опционах. Полезно также охарактеризовать, каким образом политика вознаграждения будет трансформироваться с течением времени.

Весьма существенны и меры правовой защиты фирмы, к которым относятся патенты, лицензии, товарные знаки, авторские права. Они применяются обычно в отношении высоких технологий и производимых с их помощью продуктов. В то же время фирма может получить лицензию на исключительные права по распространению производимых продуктов, то есть стать эксклюзивным их дистрибьютером. Патенты, лицензии и другие формы правовой защиты следует рассматривать в бизнес-плане с точки зрения выгоды фирмы или решения проблем, которые могут возникнуть в этой области.

Очень многое, если не все, зависит от качества управления фирмой. Современный менеджмент, в своем основном значении, выступает не столько в качестве науки и практики управления, организации управления компании, процесса принятия решений и их реализации, сколько искусством управления людьми. Каждый человек индивидуален. К каждому нужен особый, свой собственный подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Не будучи знатоком человеческой природы, менеджер не сможет рассчитывать на успех. Практика убеждает, что результаты работы подчиненных во многом предопределяются характером отношений с руководителем. Конечно, менеджер - лицо, наделенное большими полномочиями. Он решает что делать, как и кому и несет за это ответственность. Но вместе со своим статусом и положением в коллективе он должен приобрести авторитет, стать подлинным лидером. Для этого важно найти правильный стиль общения и руководства, под которым понимается привычная манера поведения менеджера в отношении с подчиненными для оказания на них энергичного воздействия, побуждения их к активной деятельности. Каждый менеджер должен быть глубоко индивидуальной личностью и выработать свой собственный стиль руководства. В условиях рынка авторитарный стиль исчерпывает свои возможности. Демократизм в управлении существенно повышает заинтересованность коллектива в конечном результате работы, мобилизует энергию людей, создает благоприятную психологическую атмосферу. Когда во главе коллектива стоит умный, тактичный человек, умеющий тонко разбираться в людях, доверять им, ценить их деловые качества и человеческие достоинства, то успех фирме обеспечен.

Во многих российских фирмах наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте - деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем, практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области. В большинстве наших компаний у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не принимают на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объективную необходимость

достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Многим сотрудникам не хватает профессиональных знаний и нет желания их получить. Они не способны оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Немало специалистов ориентируются больше на практику других фирм, нежели на собственный анализ ситуации на рынке. Это может нанести огромный ущерб фирме из-за характерных для России быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компаний также имеется много пробелов, например, нет налаженного взаимодействия между подразделениями. Связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство фирмы. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, считают себя только представителями коллектива отдельного звена, а не частью компании в целом. Из-за этого в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а не стратегические интересы компании. При таком положении руководителю приходится всю основную работу, особенно в стратегическом плане, брать на себя, сосредотачиваться на организации, координации и контроле, планировании, стимулировании труда.

Современный менеджмент создает предпосылки для решения всех важнейших проблем. Среди его возможностей: улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание взаимодействия между подразделениями фирмы, усиление роли коллективов всех звеньев компании в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе менеджеров фирмы. Главным в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер не должен приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Последнее в настоящее время приобретает особую значимость. В условиях компании важным участком деятельности менеджера, определяющим возможности достижения стратегического успеха, является создание и функционирование эластичных, самонастраивающихся структур, которые обычно именуется командой. Речь идет не просто о группе профессионалов. Команда - это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Строго говоря, весь коллектив должен быть командой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом случае менеджер имеет больше времени для решения стратегических задач.

Создание команды - дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

- * каждый участник команды обязан во всей полноте осознать цель, поставленную перед коллективом; оптимально. Когда в формировании цели участвует вся команда;

- * команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;

- * любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды. Он должен быть способен в любое время "подставить плечо" нуждающемуся в нем

члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю - каждый сохраняет собственную самостоятельность;

- * все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании плана работы каждого члена команды;

- * как в любом коллективе обязанности каждого участника команды уточняются, но достаточно гибко. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно меняется;

- * подбор участников командного коллектива осуществляется, в первую очередь, по психологической совместимости;

- * управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляется функция координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Практика показывает, что оптимально, когда действует целый ряд таких команд. Именно в подобном качестве призваны функционировать фирма в целом, ее правление, коллектив каждого подразделения. Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, формирования новых служб. Такой коллектив включает в себя специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого специалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его деятельности с работника снимаются. Вместе с тем он не теряет связь со своим подразделением. Все члены рабочей группы принимают самой живое участие в создании новой службы, помогают подбирать работников, консультируют, разрабатывают концепцию деятельности и др., то есть действуют как отдельное подразделение. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

Очень существенно, что вновь созданный коллектив с самого начала располагает немалым опытом, его участники хорошо представляют специфику, конкретные условия работы. Любая инновация является задачей комплексной. Ее удастся решить быстрее и качественнее за счет взаимодействия коллектива нового образования с остальными управлениями и отделами. Созданная команда способна оперативно и эффективно реагировать на любые изменения и проблемы. Менеджер, сформировавший такую команду, может быть уверенным в будущем компании.

Предложим практический совет. Более всего способствует созданию команды постепенная и в разумных пределах передача ответственности вниз. Предоставление права подчиненным самостоятельно принимать решения, заниматься самыми актуальными и интересными проблемами, предлагать новшества, значительно облегчает задачу менеджера, а сотрудникам дает чувство сопричастности к управлению фирмой. Текущие вопросы должны решать сами сотрудники после того, как менеджер показал, как это делается. Наделяя работников ответственностью, нельзя не предоставить им соответствующие права. Характерной для многих российских компаний является ограниченность. А порой и отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремится проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Они не представляют себе необходимость и значение совпадения личных и организационных интересов. Отсюда - объективная

необходимость разработки и внедрения современной системы стимулирования деятельности сотрудников. Практика в этой области далека от современных требований. Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, испытывают сегодня немалые затруднения экономического характера, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Одним из подобных резервов является внедрение системы современной мотивации труда.

Оттолкнемся от теоретических подходов. Как известно, за труд полагается вознаграждение, в качестве которого выступает все, что человек считает ценным для себя. Такого рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым относятся самоуважение, удовлетворение от достижения результатов, ощущение содержательности и значимости своего труда, человеческое общение в процессе труда и другие. Для обеспечения такого рода вознаграждений от менеджера требуется точная постановка задач и создание необходимых условий высокопроизводительного труда.

Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разные льготы и поощрения.

Заметим при этом, что стандартные подходы к мотивации, организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы изменяются в зависимости от контингента работников, стоящих перед коллективом задач, его особенностей и др. Главная привлекательность труда - его творческий характер. Поэтому менеджер призван следить, чтобы содержание труда каждого подчиненного постоянно обновлялось. Участие персонала в планировании при прямой зависимости заработка от финансовых результатов деятельности компании также является важным элементом мотивации.

Каждый работник компании - личность. Человек живет, работая и в процессе труда он реализует себя как личность. Для менеджера важно не столько его стимулировать, сколько правильно оценить значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и др. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самого сотрудника. Один из наиболее действенных мотивов творческого труда - продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудника впечатление совладельца.

Характер и размер вознаграждения выступает его ценой и одновременно ценой заслуги. Современный менеджер постоянно отмечает ценность работника для коллектива. При этом подчеркивается не столько наличие у него большого потенциала, сколько достигнутые результаты. Поскольку всеобщая тяга к справедливости характерна для нашего времени, в оценках труда каждого работника, его вклада в общий успех менеджер должен быть максимально объективен, опираться не на общие впечатления, а на конкретные точные показатели и данные, воспитывая в своих работниках чувство сопричастности к делам коллектива. Разработка системы стимулирования в России с учетом специфики трудовых отношений и менталитета работников - один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Хорошо подобранный трудовой коллектив компании должен представлять команду единомышленников и партнеров, способных осознать и реализовывать замыслы руководства. Инновационный характер деятельности современной компании, приоритетность вопросов качества и услуг изменяют требования к работнику, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это уже привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Трансформация управления персоналом направлена, в первую очередь, на реализацию политики мотивации, которая нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для Достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческому труду. Должны быть найдены и внедрены мощные стимулы, побуждающие сотрудников искать новое, экспериментировать, стремиться к самостоятельному творчеству. Подобные стимулы важны во всех сферах жизни коллектива: материальной, морально-психологической, организационной. Сотрудник, стремящийся найти и предложить нечто полезное для фирмы или отдела, обязательно должен поощряться материально, продвижением по службе, возможностью повышения квалификации и др. Тогда в сознании и образе действий коллектива экспериментатор будет восприниматься положительно, вызывать уважение и стремление подражать.

Как показывает практика российских фирм, многое в материальном стимулировании можно изменить в лучшую сторону. Обычно материальные стимулы имеют стабильную часть и переменную. В последнюю входят премии за высокие результаты работы подразделения, за работу конкретного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание и применение в работе иностранных языков, способность использовать возможности компьютера, поощрение за осуществление инициативных проектов, надбавки за разработку и внедрение новых направлений деятельности, за совместительство и др.

Эффективным показало себя на практике внедрение индивидуально начисляемой и гибко изменяемой в установленных фирмой пределах заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Некоторые компании готовы к использованию в своей практике участия работников в распределении полученной прибыли с учетом вклада каждого. Размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством.

Лучше всего стимулирует сотрудников к эффективной трудовой деятельности справедливая оценка руководством качества их работы. Но если это сделано с большим запозданием, если труд всех оплачивается одинаково, не учитываются индивидуальные достижения сотрудников, то успеха ждать бесполезно, равно как и от одновременного повышения зарплаты всем и в равной мере. Каждому предприятию в соответствии с его особенностями, возможностями и традициями необходимы разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы стимулов, в полной мере обеспечивающей интересы сотрудников, и фирмы в целом. При этом дело не только и не столько в материальном поощрении, в его объеме. Еще более значимым и эффективным может оказаться нематериальное стимулирование.

Арсенал мер нематериального стимулирования достаточно обширен. Многие работники воспринимают в качестве стимулов похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, благодарности с занесением в трудовую

книжку и другие аналогичные меры. Для многих знакомы меры негативного стимулирования как материальные, так и нематериальные (выговоры, переводы, лишения премий и др.). Эти меры во многом устарели. Гораздо более эффективно, например, развитие и качественное совершенствование процесса привлечения сотрудников к управлению предприятием. С сотрудниками советуются, его привлекают к процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки стратегии и тактики, организации и контроля работы компании. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе фирмы и свою значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовать свой труд, увеличив его отдачу.

Перестройка мотивации коллектива позволит форсировать процесс инноваций, поможет улучшить положение фирмы на рынке, более эффективно задействовать возможности сотрудников, выступающих в качестве сплоченной команды единомышленников. В этом случае способность фирмы устоять перед неблагоприятным воздействием изменений внешней среды многократно возрастает. Естественно, что все охарактеризованные выше факторы получают в бизнес-плане свое рельефное отражение.

Следует обратить особое внимание также на последовательное внедрение нововведений в организационные структуры компаний, что существенно меняет ориентиры и акценты в управлении ею. Еще недавно управление в компаниях строилось по принципу вертикали, что способствовало оптимальному использованию труда узкоспециальных работников, когда у каждого из них были строго регламентированные обязанности. Менеджеры, принимающие кардинальные решения, размещались на самом вершине пирамиды иерархии. Обеспечивая четкость и стабильность управления, подобное построение затрудняло осознание служащими основных целей компании, не удавалось достаточно точно определить размер личного трудового вклада каждого из них. Успех дела полностью зависел от степени взаимодействия отдельных подразделений.

Ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение НТП изменили ситуацию. Специалисты по стратегии развития компаний занялись поиском новых путей. Нужно было изменить психологический настрой большинства работников, стремившихся прежде всего сделать личную карьеру. В новой обстановке стало необязательным концентрировать внимание каждого сотрудника на своих обязанностях, но акцент был перенесен на бизнес компании как единой системы, не имеющей строгого разграничения обязанностей между службами. Появилась потребность в специалистах по слову бюрократических структур, способных бросить вызов старому и по-иному взглянуть на существующий порядок.

Уже в настоящее время многие компании перешли к организации новых структур. В них упразднен ряд уровней управления, а оставшиеся сотрудники наделены большей ответственностью. Тем не менее главный недостаток - вертикальная иерархическая структура, при которой сотрудники боятся руководителя, стараясь в первую очередь угодить ему, а потом уже - потребителю, в большинстве фирм сохраняется.

Сокращения штата фирмы оказалось недостаточно для кардинальной перестройки ее деятельности. Поэтому передовые компании отказываются от прежней организационной модели, переходя на горизонтальную. Главная ее черта - более плоское горизонтальное построение, которое намного эффективнее чем вертикальное. Новая концепция предполагает полный отказ от иерархии и обособления функциональных и штабных звеньев. Горизонтальная компания является системой, в которой несколько менеджеров высшего уровня распоряжаются финансами и трудовыми ресурсами всей компании. Ее служащие

работают совместно в специально созданных временных группах по решению кардинальных вопросов. Такая организационная структура имеет всего три или четыре промежуточных уровня управления, осуществляющих руководство конкретными процессами. При этом вся деятельность компании подвергается глубоким изменениям. Структура ее формируется в целях ускоренного развития базовых процессов. Автономные рабочие группы становятся основными звеньями организации. Наиболее существенной задачей каждого из них выступает обеспечение полного удовлетворения потребностей потребителей. Сотрудники таких групп вознаграждаются не только в соответствии с личным вкладом в общее дело, но и за свой профессиональный рост, а также по результатам работы группы в целом.

Для большинства компаний переход на новую организационную структуру ведет к трансформации и всей корпоративной культуры, что отвечает требованиям времени. Столь радикальные перемены способствуют росту производительности труда.

В отличие от вертикальной, горизонтальной структура помогает не только избежать нерациональных затрат, но и содействует мобилизации всех ресурсов компании, позволяет быстрее приспособиться к постоянно изменяющимся требованиям рынка.

Некоторые фирмы, едва появившись на свет, сразу стремятся сформировать горизонтальную структуру. В их числе и Astra/Merck Group - компания, поставляющая на американский рынок противоязвенные препараты и средства для снижения кровяного давления по лицензии шведской фирмы Astra. В этой компании организованы группы, регулирующие все основные процессы - от разработки медикаментов до их сбыта. Традиционная структура, базирующаяся на принципах функционального деления вряд ли смогла бы обеспечить достижение поставленной цели - стать гибкой быстрореагирующей и ориентированной на запросы потребителя компаний.

В России тоже постепенно отходят от традиционных методов организационных построений. Так, одна из торговых фирм провела перестройку организации труда и иерархической структуры. Система управления, состоявшая ранее из нескольких уровней, стала более плоской. Теперь в ней работает группа людей, которые осуществляют весь комплекс работ по обслуживанию клиентов и другие операции. Сотрудники уже оценили реальные достижения работы по-новому и материально заинтересованы в оптимальных результатах труда. В их руках находится решение некоторых вопросов по распределению доли прибыли. Люди заинтересованы в максимальном удовлетворении пожеланий клиентов, так как это прямо отражается на получаемой фирмой прибыли. Кроме того, работники теперь работают в "одной упряжке", когда оценивается работа всего коллектива, и в то же время, учитывается вклад каждого в конечный результат. Во главе стоит главный менеджер, который организует и контролирует работу фирмы, а также занимается перспективным планированием деятельности, одновременно с работой в других подразделениях компании. Это позволяет ему координировать всю деятельность данной фирмы в рамках ее стратегических целей.

Процесс перестройки иерархической структуры был здесь достаточно болезненным и сложным. Приходилось менять психологию сотрудников, привыкших работать в строго фиксированных рамках и стремящихся получать твердую зарплата, независимо от результатов деятельности фирмы. Из-за отсутствия опыта приходилось разрабатывать и вводить новую структуру, по ходу работы изменяя обязанности сотрудников и связи между ними, включая новые идеи и проверяя их

на практике. В первое время на менеджеров, проводивших перестройку, легла колоссальная нагрузка, поскольку приходилось не только думать, как и что изменять, но и обеспечивать всю текущую работу компании в УСЛОВИЯХ разрушения старой организационной структуры и создания новой. Работа велась индивидуально с каждым сотрудником. Но по мере налаживания всего механизма эта нагрузка сократилась до нормальной.

В результате новых организационных преобразований резко вырос оборот фирмы при неизменной пока ценовой политике и соответственно увеличилась прибыль. Сотрудники привыкают работать совместно, осознают выгоды новой оплаты труда, усиливается заинтересованность каждого в своих и общих результатах труда. Улучшилась работа внутри фирмы, большее внимание уделяется качеству обслуживания клиентов. Следовательно, и в наших условиях реально успешно применять зарубежный опыт по трансформации иерархической структуры компании, позволяющий повысить эффективность работы и улучшающий позиции в конкурентной борьбе, которая становится в России все сильнее.

Осуществление инновационных подходов в формировании организационных структур фирмы должны получить в бизнес-плане должное отражение. Это же в полной мере относится к внедрению корпоративной культуры.

Становится все более очевидным возрождение в современных условиях роли корпоративной культуры в бизнесе. Это - ключевая переменная системы инновационного управления трудом, объединяющая усилия персонала в достижении корпоративных целей. Корпоративная культура - это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые определяют нормы их поведения и характер жизнедеятельности организации.

Известные успехи зарубежных компаний в решении задач повышения производительности и качества труда, развитии передовой технологии и освоении новых видов продукции в значительной мере обеспечиваются действенным механизмом управления человеческими ресурсами. Современные формы и методы управления персоналом, особенно в крупных фирмах наукоемких производств - существенный фактор дальнейшего развития НТП.

Эффективность внутрифирменных механизмов управления непосредственно обусловлена тем, что менеджмент активно приспосабливается к изменениям в технике, технологии, рабочей силе, учитывает тенденцию повышения роли личностного фактора в управлении производством. Конкретные формы и методы управления направлены на усиление эффективности использования наемного труда - рабочих, служащих, ученых, ИТР, специалистов, самих управляющих. Сейчас индивидуальный работник используется в наиболее полной степени с точки зрения его творческого потенциала. Рельефно проявляется стремление комплексной эксплуатации физических, организаторских, эмоциональных способностей, организаторских и исполнительских качеств современных работников.

Ускорение технической модернизации и ориентации на трудосберегающие технологии, а также интеллектуализация производства потребовали новых форм организации труда. Обострились противоречия между разными группами персонала (по возрасту, образованию, месту в компании). Сложнее стал механизм мотивации. В результате повысилась ценность принимаемых по кадровым вопросам решений. Все это неизбежно ведет к изменению традиционных средств воздействия на личностный фактор. Становятся все более значительными усилия по сглаживанию и преодолению негативных процессов в сфере управления трудом. Конкретные поиски менеджмента сосредоточились на дальнейшей дифференциации различных видов труда, групп работников и, соответственно, расширения круга инструментов

организации в стимулирования с одной стороны, и на попытках реализации Комплексного подхода к человеческому потенциалу в кадровой работе, а также внедрения форм перспективного развития персонала в соответствии с философией компании. Из всех многочисленных приемов управления персоналом особенно ярко выделяются области активности менеджмента на уровне трудового процесса. Это обеспечение твердой технологической и производственной дисциплины, стимулирование не только исполнительской, но творческой и организаторской деятельности персонала, интеграция усилий работников и совершенствование формы кооперации их труда. Высокий уровень трудовой и производственной дисциплины необходимое условие для внедрения прогрессивных организационно-технологических систем.

Главная цель корпоративной культуры - это обеспечение прибыльности предприятий за счет совершенствование управления персоналом в целях налаживания лояльного отношения сотрудников к руководству и принимаемым ими решениям, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и деятельности предприятия в целом.

В рамках корпоративной культуры для многих компаний характерно:

- * выдвижение культуры как системы общих ценностей персонала в центр управленческого воздействия. Поиск "мягких" составляющих развития организации (нормативных принципов поведения, гибких установок, синтетических ценностей) свидетельствует о том, что при возросшем динамизме и неопределенности внешних условий традиционные "жесткие" инструменты (оргструктуры, планы, бюджеты) уже не обеспечивает для повышения эффективности бизнеса;

- * обособленные проблемы организационной культуры предприятий свидетельствует о вызревании связанных с ней противоречий. Сегодня широко признаются сложность и дифференцированность организационных субкультур, в том числе в различных отделениях и филиалах, в разных странах.

Корпоративная культура, контролируемая руководством, лучше всего подходит для отражения в сознании работников процессов делегирования собственности и необходимости совместных усилий. В создании корпоративной культуры менеджеры видят сегодня этический ресурс дальнейшего развития, объединения новаторского потенциала широких групп трудящихся. Убеждение персонала в том, что предприятие соединяет работу с его жизненными ценностями, выполняет важную функцию менеджмента - не только отражать реальные процессы жизнедеятельности работников, но и одновременно навязать им свое видение трудовых отношений в фирме.

Культура фирмы призвана ориентировать коллектив на долговременные цели. Инструменты для этого - продвижение кадров внутри компании, делегирование полномочий и ответственности, поощрение "чемпионов идей" и другие. В отличие от разрозненного характера культурных ориентиров прежней практики новизна современных подходов - в попытках комплексного использования арсенала идеологического воздействия на персонал. Обращает на себя внимание активное привнесение во внутрифирменную практику пропагандистских инструментов и механизмов поддержания идейно-политических установок, морально-этических ценностей и жизненных ориентиров работников. Пропаганда, как известно, наиболее эффективна при продолжительном воздействии и в тех условиях, когда создана благоприятная обстановка для ее восприятия. Эту функцию и выполняет корпоративная культура, формируемая высшим руководством компании или под его непосредственным контролем. Менеджмент акцентирует внимание на чувстве общности, причастности к современному совместному делу, последовательно

создает образ компании, нередко более "реальный", чем сама действительность. Управление этим процессом опирается на: четко сформулированные цели компании, ее фундаментальные принципы, стратегические программы развития.

Поддержка предпринимательства, свобода на рабочем месте для осуществления новаторских идей означают, что внутрифирменная политика, практическая деятельность и организационная культура должны обеспечить взаимное доверие и сотрудничество в фирме. Пропагандируется приверженность к бескомпромиссной честности, прямоте, высоким этическим стандартам в организации. Это обеспечивает дух солидарности и чувство причастности работников к корпоративной семье.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формирования предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работ и услуг и судьбу компании в целом. Службы управления человеческим потенциалом руководствуются здесь следующими принципами:

- * подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда в доброжелательной и стимулирующей деловую активность манере;
- * формировать и сохранять доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- * нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- * поощрять каждого, одновременно поддерживая свободную творческую деятельность;
- * стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- * предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- * лучше расставлять кадры;
- * повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- * обеспечивать справедливую оплату труда;
- * оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

4. МАРКЕТИНГ-ПЛАН

"Маркетинг есть деятельность по обеспечению наличия нужных товаров и услуг для нужной аудитории, в нужном месте, в нужное время, по подходящей цене, при осуществлении необходимой коммуникации и мер по стимулированию сбыта"

Ф.Котлер

Прежде чем перейти к освещению планирования маркетинга в фирме, в частности, соответствующего раздела бизнес-плана, следует остановиться на характеристике его сущности и основных составляющих. Современный маркетинг - это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли. Можно с уверенностью сказать, что вся рыночная деятельность любой компании, в частности, формирование всех разделов бизнес-плана, происходит на основе маркетинговых исследований рынка, на базе широкомасштабного использования всего колоссального потенциала маркетинга.

Главное в маркетинге - двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также, программы сбыта, технического обслуживания и др. Должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя с тем, чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательский предпочтений. Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение: потребителей, конкурентов, товаров, цен, товародвижения и продаж, системы стимулирования сбыта и рекламы, внутренней среды предприятия.

В рамках производственной функции:

- * организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;

- * обеспечение материально-технического снабжения;

- * управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В сбытовую функцию (функцию продаж) входит:

- * организация системы товародвижения;

- * организация сервиса;

- * организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;

- * проведение целенаправленной товарной политики;

- * проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет и функция управления и контроля, которая подразумевает:

- * организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;

- * информационное обеспечение управления коллективом;

- * организацию системы коммуникаций на предприятии;

- * организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Охарактеризуем важнейшие направления маркетинговых исследований.

Исследование рынка и продаж. Оно проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения дальнейшей деятельности предприятия. Без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия решений, связанных с работой на рынке, выбором рынка, определением объема продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности. Основные направления исследования рынка и продаж включают в себя:

- * оценку емкости рынка;

- * сегментацию рынка;

- * анализ тенденций изменения и развития рынка, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов;

- * изучение фирменной структуры рынка;

- * прогноз объема продаж.

Определение емкости рынка является главной задачей рыночного исследования. Под емкостью товарного рынка понимается возможный объем реализации товара при данном уровне и соотношении цен.

Емкость рынка характеризуется размерами спроса населения и величиной товарного предложения. Следует различать два уровня емкости рынка: потенциальный и реальный. Действительной емкостью рынка является первый уровень. Потенциальный уровень определяется личными и общественными потребностями и отражает адекватный им объем реализации товаров. Реально складывающаяся емкость рынка может и не соответствовать его потенциальной емкости.

Емкость рынка формируется под влиянием многих факторов, каждый из которых может в определенной ситуации как стимулировать рынок, так и сдерживать его развитие, ограничивать его емкость. Эти факторы могут быть общими (социально-экономические факторы, определяющие емкость рынка любого товара: объем и структура товарного предложения, ассортимент и качество выпускаемых изделий, размеры импорта по данному товару или группе товаров, уровень жизни населения, уровень и соотношение цен на товары и др.) и специфическими (определяют развитие рынков отдельных товаров, причем каждый рынок может иметь характерные только для него факторы: размер и состав гардероба, природно-климатические условия, изменения моды, традиции, достигнутый уровень обеспеченности и др.).

Совокупность факторов, определяющих развитие спроса и предложения, находится в сложной взаимосвязи. Изменение действия одних факторов вызывает изменение действия других. Исследование емкости рынка помогает прогнозировать

возможный объем продаж. При неправильном его прогнозировании и производстве большого объема продукции может возникнуть затоваривание, что приведет к увеличению издержек обращения и сокращению прибыли.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны. Метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны - это управленческий подход к процессу принятия решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга. Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также, рационализации затрат предприятия-изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара.

Объектами сегментации являются прежде всего потребители. Выделенные особым образом, обладающие общими признаками, они составляют сегмент рынка. Под сегментацией понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на те или иные виды деятельности на рынке (рекламу, методы сбыта). Наиболее распространенными методами сегментации являются метод группировок по одному или нескольким признакам и метод многомерного статистического анализа.

Выходя на рынок, производитель хорошо осведомлен о потребительских свойствах своих изделий (услуг). Вместе с тем покупатели по-разному используют этот товар, и покупают его по разным причинам. Поэтому естественным представляется разбивка покупателей по мотивам приобретения товара или иным признакам (демографическим, социальным и др.), а затем предложение товара, созданного при максимальном учете этого фактора. Теоретически такой подход наиболее эффективен. Но на практике приходится сталкиваться с рядом ограничений, искажающих приведенную идеальную картину. Все намного усложняется, если фирма старается выйти на внешний рынок, поскольку в данном случае фирме придется активно заниматься рекламой для каждого сегмента в отдельности, проводить опросы и другие мероприятия. Это влияет на себестоимость продукции, поскольку существенно увеличиваются маркетинговые расходы. При большом числе сегментов приспособление к требованиям каждого может оказаться очень дорогим делом. Поэтому относительно товаров индивидуального пользования всегда следует устанавливать достаточно крупные сегменты. Рекомендуется также (в соответствии с товаром) сосредотачивать маркетинговые усилия на 20 процентах сегментов, которые способны делать 80 процентов прибыли фирмы.

Надо внимательно следить за реакцией покупателей на новые товары. Так покупателей делят на 5 категорий по отношению к Новому товару: суперноваторы, новаторы, обыкновенные, консерваторы, суперконсерваторы.

Суперноваторы, составляющие примерно 2,5 процента потенциальной емкости рынка, - люди, склонные к риску и эксперименту. По своим доходам они относятся к верхней группе и обладают, как правило, высоким социальным статусом.

Новаторы - примерно 13,5 процента потенциальной емкости рынка. Более осторожны в поступках, чем предыдущая группа.

Обыкновенные (34 процента) - нет той страсти к лидерству, как у первых двух групп. Для них характерна активность в общественной жизни.

Консерваторы (34 процента) - довольно противоречивы: с одной стороны, не одобряют новшества, с другой - подражают обыкновенным. Среди них много пожилых людей, а также лиц с низкими доходами, обычно работающих на малопrestiжной работе.

Суперконсерваторы (16 процентов) - люди из разных слоев общества с самыми разными доходами. Принципиально против всяких нововведений.

Три первые группы занимают около 50 процентов потенциальной емкости рынка и способны обеспечить до 92 процентов объема продаж новых товаров фирмы. Помимо приведенного примера сегментации существует еще много других способов, опирающихся на другие характеристики, параметры и факторы.

Изучение фирменной структуры рынка проводится с целью получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых предприятие будет действовать на выбранных рынках. Помимо коммерческих, торговых и иных посредников, предприятие должно иметь правильное представление о других помощниках в своей деятельности на рынках. Это - транспортно-экспедиционные, рекламные, страховые, юридические, финансовые. Консультационные и другие организации, создающие в совокупности инфраструктуру рынка.

Товар должен найти своего покупателя. Исследование фирменной структуры рынка помогает добиться Этого с наименьшими затратами. Есть ряд существенных позиций, где удобнее, выгоднее действовать сообща: транспортировка, складирование, реклама, страхование, охрана и др. В результате снижаются затраты посредников, а, следовательно, и стоимость их услуг, которая входит в издержки обращения.

Продукция фирмы может реализовываться непосредственно или через каналы сбыта, включающие одного или нескольких посредников. Обращение к маркетинговым посредникам может быть обусловлено следующими причинами: недостаток оборотных средств, отсутствие складских помещений, рост продаж и др. Маркетинговые посредники способствуют более рациональному и более эффективному распределению и сбыту продукции. Основными результатами анализа тенденций изменения и развития рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление главных факторов успеха. Определяются наиболее эффективные способы ведения конкурентной политики на рынке и возможности выхода на новые рынки.

Конъюнктура рынка - совокупность условий, при которых в данный момент протекает деятельность фирмы на рынке. Она характеризуется определенным соотношением спроса и предложения на товары данного вида, а также, уровнем и соотношением цен. Рассматриваются три уровня исследования конъюнктуры рынка: общеэкономический, отраслевой и товарный. Основная цель изучения конъюнктуры рынка - это установить в какой мере деятельность промышленности и торговли влияет на состояние рынка, его развитие в ближайшем будущем и какие меры следует принять, чтобы полнее удовлетворить спрос населения и товары.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных взаимодополняющих источников информации; сочетание ретроспективного анализа с прогнозом показателей; совокупное применение различных методов анализа и прогнозирования. При исследований конъюнктуры рынка используются различные виды информации. Здесь ставится задача не только определить состояние рынка на момент времени, но и предсказать вероятный характер дальнейшего его развития.

Исследование потребителей. Оно позволяет определить и изучить весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товара (доходы, социальное положение, возрастная структура, образование). В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, Домашние хозяйства, а также потребители-организации. Предметом исследования являются мотивы потребительского поведения на рынке и факторы, их

определяющие. Изучается структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса. Разработками здесь являются типология потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз "ожидаемого спроса".

Для маркетинга важно выяснить психологию приобретения товара и механизм удовлетворения потребностей этим товаром. Только тогда можно рассчитывать на то, что продукция будет покупаться. Предлагаемый продукт должен быть прежде всего полезен потребителю, а уже потом нравиться самому производителю.

Изучение конкурентов. Основная задача его заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также, найти возможность сотрудничества с возможными соперниками. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучается занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование товара, изменение цен, товарные марки, поведение рекламных компаний, развитие сервиса). Изучаются материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов организация управления трудовой деятельностью. Результатом таких исследований становится выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов, определение стратегии обеспечения ценового или качественного преимущества предлагаемых товаров.

Исследование товаров. Товар - сложное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными среди которых являются потребительские качества, т.е. способность товара удовлетворять потребности того, кто им владеет. Общепринятое определение товара - "продукт труда, произведенный для продажи" - остается, несомненно, справедливым и в маркетинге. Однако, все руководства по маркетингу подчеркивают и столько роль товара в его обмене на деньги, сколько возможность его использовать, потреблять: товар - это средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность. Иное определение товара - это комплекс полезных свойств вещи. Поэтому он автоматически включает все составные элементы, необходимые для материального удовлетворения нужд потребителя.

Потребительская ценность товара выступает как совокупность свойств, связанных как с самим товаром, так и с сопутствующими услугами. И поскольку для стабильного", успеха предприятия необходимо заботиться о формировании постоянной клиентуры, особое внимание на конкурентном рынке придается таким качествам, как цвет, упаковка, дизайн, эргономические особенности, сопровождающая документация. Вместе с тем, великолепный дизайн автомобиля, трактора, станка при плохом техническом обслуживании не спасет их от провала на рынке покупателя.

Конечной целью исследования товаров является определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынках, запросам и требованиям покупателей, а также анализ их конкурентоспособности. Исследования товаров позволяют получить сведения относительно того, что хочет иметь потребитель, какие потребительские параметры изделия (дизайн, надежность, цену, эргономику, сервис, функциональность) он более всего ценит. Наряду с этим можно получить данные для формирования наиболее удачных аргументов рекламной компании, выбора подходящих торговых посредников.

Объекты исследования - потребительские свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары, товарный ассортимент, упаковка, уровень сервиса. Соответствие продукции законодательным

нормам и правилам, перспективные требования потребителей. Результаты исследования дают возможность предприятию разработать собственный ассортимент товаров в соответствии с требованиями покупателей, повысить их конкурентоспособность, определить направления деятельности в зависимости от различных стадий "жизненного цикла" товара, найти идею и разработать новые товары, модифицировать выпускаемые изделия, усовершенствовать маркировку, выработать фирменный стиль, определить способы патентной защиты.

Исследование цен. Направлено на определение такого уровня цен и их соответствия, который давал бы возможность получения наибольшей прибыли при наименьших затратах. В качестве объектов исследований выступают затраты на разработку, производство и сбыт товаров, влияние конкуренции со стороны других предприятий и товаров-аналогов (сравнение технико-экономических и потребительских параметров), поведение и реакция потребителей относительно цены товара (эластичность спроса). В результате выбираются наиболее эффективные соотношения затрат и цены, цены и прибыли, уменьшаются издержки обращения.

Цена и ценовая политика - одна из главных составляющих успеха на рынке. Цена - это фактор, который обусловлен множеством других факторов, связанных с производством и реализацией продукции. Суть ценовой политики заключается в том, чтобы устанавливать на товары фирмы такие цены и так варьировать ими в зависимости от положения на рынке, чтобы овладеть его определенной долей, обеспечить намеченный объем прибыли, решать другие стратегические и оперативные задачи. Особенно аккуратным надо быть при установлении цен на внешнем рынке. При разработке ценовой политики следует опираться на определении следующих моментов:

- * какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, на котором действует фирма;
- * может ли выдержать фирма роль ценового лидера или должна следовать за другим лидером, выдержит ли она "ценовую войну";
- * какой должна быть ценовая политика по отношению к новым товарам.

По степени влияния различных факторов на уровень устанавливаемой цены фирмы располагают их следующим образом: издержки производства; цены конкурентов на идентичную продукцию, величина спроса, надбавки и скидки в пользу посредника, реклама и другие элементы стимулирования сбыта.

Ценовая политика определяет не только цены товаров в зависимости от рынков, но и изменения их в соответствии с жизненным циклом товара, действиями конкурентов. Изменениями общей конъюнктуры и другими факторами. В практике маркетинга обычно применяют пять типов ценовой политики:

* "Ценовой лидер" - политика, характерная для мощных фирм, овладевших значительной долей рынка и являющихся на нем монополистами.

* "Следование в фарватере" - политика для мелких фирм, которые принимают политику крупных фирм.

* "Атака" - политика, имеющая целью завоевание лидирующих позиций на рынке за счет резкого снижения себестоимости продукции, либо внедрение новых технологий.

* "Снятие сливок" - политика, используемая для введения на рынок нового товара.

* "Внедрение" - политика внедрения товара, не представляющего ничего нового в техническом плане, которая проводится путем продажи сначала по очень низким ценам и затем постепенного их повышения.

В ценовой политике очень важное место занимают скидки. В частности, сезонные скидки способствуют быстрой распродаже товаров, очень ходовых в данный период: елочные игрушки - перед Новым годом, садовые инструменты - весной и осенью и т.д.

Исследования товародвижения и продаж. Помогают определить наиболее эффективные и рациональные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителей и его реализации. Объектами изучения являются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения (сопоставление торговых расходов с размерами получаемой прибыли). Включается также анализ функций особенностей деятельности различных типов предприятий оптовой и розничной торговли, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся отношений с товаропроизводителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения товарооборота предприятия, оптимизировать товарные запасы, разработать критерии выбора эффективных каналов товародвижения, разработать приемы продажи товаров конечным потребителям, уменьшить издержки обращения.

Исследования системы стимулирования сбыта и рекламы позволяют выявить как, когда и помощью каких средств лучше стимулировать сбыт товаров, повысить авторитет товаропроизводителя на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов выступают: поведение на рынке поставщиков, посредников, покупателей; эффективность рекламы; контакты с покупателями. Полученные результаты позволяют выработать политику "паблик рилейшнз"; создать благоприятное отношение к предприятию, его товарам; сформировать имидж предприятия; определить методы формирования спроса населения, воздействия на поставщиков и посредников; повысить эффективность коммуникационных связей, в том числе рекламы.

Спрос на любой товар - результат существования двух компонентов: платежеспособного потенциального покупателя и его желания разрешить свою проблему с помощью предлагаемого товара, то есть удовлетворить свою потребность. В итоге человек принимает решение, стать ли ему действительно покупателем или отказаться от покупки, если потребность не слишком активна. Это означает, что лица, принимающие решение о покупке и влияющие на такое решение должны быть информированы о потребности, которую удовлетворяет данный товар, а также о качестве такого удовлетворения, то есть потенциальные покупатели нуждаются в информации о потребительских свойствах товара.

Поскольку на рынке присутствует одновременно несколько конкурирующих между собой товаров, каждая фирма стремится повлиять на выбор покупателя в свою пользу. Инструментом такого воздействия традиционно является реклама, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара. В последние десятилетия широко применяется комплексное воздействие на покупателя с помощью не только рекламы, но и других средств, объединенных термином ФОССТИС.

В комплекс ФОССТИС входят: реклама, продвижение товара, обеспечение связи с общественностью. Эти элементы влияют не только на формирование спроса (ФОС), но и на стимулирование сбыта (СТИС). Мероприятия ФОС обращены к потенциальному покупателю, когда его знакомят с новым, только вводимым на рынок товаром. Применяемые методы - "вводящая реклама", Участие в выставках и

ярмарках. Цель - создание в сознании потенциальных клиентов образа товара и показ того, что именно этот товар лучше других удовлетворяет данную потребность или комплекс потребностей. Поскольку ФОС имеет целью воздействие на поведение неосведомленного о товаре и его потребительских свойствах человека, то реклама и иные методы ФОС решают информационную задачу. К числу таких методов относят не только воздействие прессы и других органов массовой информации, но и передачу образцов товара на испытание потенциальному покупателю, публикацию некоммерческих статей, демонстрацию изделий в некоммерческих частях телепрограмм и др. Таким образом покупателю сообщают аргументы в пользу покупки, например. Сведения об испытании товара независимой организацией.

Мероприятия СТИС содействуют расширению продажи товаров, уже не считающихся новинками. О таком товаре у покупателей уже сложилось некоторое представление благодаря мероприятиям ФОС, либо собственному опыту использования. Задача СТИС - побудить к повторным покупкам, а также в соответствии с фазами жизненного цикла товара на рынке и ценовой политикой предприятия, распространить товар среди новых сегментов покупателей, завоевывая все большую долю рынка. Для покупателя безразлично, благодаря какому мероприятию ФОССТИС он приобрел товар. Но для руководства фирмы, выделяющего деньги на ФОССТИС, это имеет важное значение: можно более точно определить аудиторию воздействия (адресность информации), найти более эффективные формы, содержание текстов и иллюстраций, оптимизировать аргументацию в пользу товара, грамотнее выбирать каналы массовой коммуникации, словом, получать более высокую отдачу от вложенных в ФОССТИС средств.

Исследование рекламы предполагает предварительное ее испытание, сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, оценку продолжительности воздействия на потребителей. Изучение практики позволяет принимать решения по проведению рекламных компаний, вести поиск средств воздействия на потребителей, повышения его интереса к продукции его предприятия. В то же время эти исследования направлены на рационализацию и уменьшение издержек, связанных с проведением рекламной компании.

Стимулирование продвижения товаров на рынок касается не только рекламы, но и других сторон сбытовой политики предприятия. Необходимо проанализировать эффективность конкурсов, скидок, премий награждений и других льгот, которые могут применяться во взаимодействии с поставщиками и покупателями, посредниками. Необходимо рационализировать сбытовую политику предприятия для того, чтобы доводить товары до потребителя в том месте, того количества и качества, которое требуется для быстрой реализации производимых товаров, уменьшения издержек обращения, быстрой оборачиваемости вложенных средств и тем самым увеличения прибыли предприятия.

Исследование внутренней среды предприятия, главной целью которого является определение уровня конкурентоспособности предприятия, имеет особое значение. Именно здесь нужно получить ответ на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность предприятия была полностью адаптирована к меняющимся внешним факторам. Остановимся на производственной функции. Здесь особое значение имеет организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий. Маркетинговые исследования создают благоприятные условия для принятия решений о разработке и выпуске новых товаров, которые найдут свою нишу на рынке и будут востребованы потребителем.

При этом предприятие ориентируется на выбранные на рынках сегменты покупателей. Хорошо проведенная сегментация позволяет организовать производство конкурентоспособных товаров в требуемых рынком количествах с соблюдением рационального графика отгрузок. Большое внимание обращается на организацию производства оригинальных товаров. Они могут быть принципиально новыми, удовлетворяющими совершенно новые потребности покупателей (пионерные товары), либо могут обеспечивать потребность более качественно, либо позволяют на определенном уровне удовлетворять известную потребность гораздо более значительному кругу покупателей. Новым может также считаться такое серийное или массовое изделие, производство которого впервые освоено предприятием. Производство такого рода товаров имеет большое значение для коммерческого успеха еще и потому, что позволяет предприятию занимать на рынке в течение определенного периода монопольное положение и получать более высокую прибыль.

Товар - основа всей маркетинговой деятельности. Если он не в состоянии удовлетворить спрос покупателей, то никакие усилия по его реализации не приведут к желаемым коммерческим результатам. Несоответствие производимого товара требованиям рынка в современных условиях насыщения спроса на основные потребляемые товары может привести к большим финансовым потерям. Наиболее эффективным методом оценки "продаваемости" товара являются пробные продажи на выбранных рынках. В первую очередь это относится к товарам индивидуального потребления. Значительно реже пробные продажи проходят товары производственного назначения в основном из-за сложности организации рыночного тестирования и высокой его стоимости.

Новые товары производственного назначения, особенно машины, оборудование, приборы и др., рекомендуется продавать на безвозмездной основе для испытаний у потребителей. Результаты таких испытаний дают важную информацию для предприятия изготовителя, позволяющую повысить конкурентоспособность изделия, довести его по техническому уровню и качеству до уровня самых строгих требований рынка. Полученные в результате тестирования и пробной эксплуатации данные открывают возможность еще до начала серийного производства товара внести в него необходимые улучшения и приспособить к конкретным требованиям рынка. В случае полного провала пробных продаж, что случается довольно часто, товар во избежание финансовых потерь в серию не идет.

Большую роль играет рациональная организация материально-технического снабжения. Оно оказывает существенное воздействие на накладные расходы и тем самым на себестоимость готовой продукции. Идеальным представляется положение, когда предприятие вообще не имеет развитого складского хозяйства и заготовительного производства. Избыточные запасы могут резко понизить скорость оборота капитала, ухудшить финансовое положение и конкурентные позиции компании. Поэтому многие предприятия на Западе, в частности в США и особенно в Японии, активно переходят на систему снабжения, называемую "точно в срок", когда поставщик и заказчик согласовывают суточные и даже почасовые графики поставки комплектующих изделий и материалов.

В последнее время на передний план выходит управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции. Качество продукции и ее технический уровень - основные элементы, определяющие конкурентоспособность продукции. Организационно-коммерческие параметры конкурентоспособности в той или иной мере представлены как составляющие сбытовой функции маркетинга (сервис, ценовая политика, рационализация системы товародвижения и др.). Изготовителю

продукции важно изучать предполагаемые рынки сбыта, т.к. отвечать требованиям качества может только такой товар, который уже в момент разработки ориентирован на конкретного потребителя.

Главенствующее значение в маркетинге имеет сбытовая функция (организация сбыта). Остановимся на организации системы товародвижения. Сбыт - это основная промежуточная стадия между производством и потреблением. Система товародвижения обеспечивает создание таких условий, чтобы товар был там, где он нужен, в то время, когда он нужен и в тех количествах, в которых он нужен, и того качества (имеется ввиду и сохранность во время транспортировки), на которое рассчитывает потребитель. Система товародвижения должна также обеспечивать рациональное ведение складского хозяйства и создание оптовой и розничной сети реализации.

Товародвижение является мощным инструментом стимулирования спроса. Мерой эффективности системы товародвижения является отношение затрат фирмы к ее результатам. Главная задача в организации системы товародвижения - увеличение уровня обслуживания потребителей, рационализация товародвижения и сбыта продукции. Поскольку реализация товаров требует расходов, которые уменьшают прибыль фирмы, эффективное использование системы товародвижения ведет к уменьшению таких расходов. Можно иметь более низкие издержки за счет выбора наиболее эффективной формы сбыта с учетом характеристик продукта и рынка. Результаты планирования товародвижения оказывают заметное влияние на маркетинговые программы фирмы и принятие правильных решений по выбору каналов сбыта продукции. Это в свою очередь влияет на величину расходов.

Важной особенностью планирования товародвижения является верное определение формы организации торговли. При этом следует правильно выбрать канал товародвижения - прямой или с участием посредника. Преимущество прямой доставки продукции непосредственно потребителям может быть существенным, если количество поставляемого товара будет достаточно велико, а рынок потребителей сконцентрирован в ограниченном регионе. При этом необходимо иметь достаточную сеть собственных складов на рынках сбыта. Товары лучше реализовывать через посредников, если потребительский рынок разбросан по большой территории. Поставки осуществляются малыми партиями с большой частотой.

Во многих случаях выбор канала товародвижения является наиболее важным решением для фирмы. Если используются внешние каналы товародвижения, то издержки по доставке могут быть уменьшены, но при этом и прибыль будет меньше, т.к. сбытовые организации, участвующие в процессе товародвижения, получают свою долю прибыли. Общая прибыль фирмы и, соответственно, посредников может увеличиться, если будет достигнут рост объемов реализации товаров. Для достижения коммерческого успеха необходимо проанализировать финансовые вопросы. Нужно сравнить затраты предприятия на возможные каналы сбыта.

В эти затраты входят: расходы на подбор и обучение сбытового персонала; административные расходы; затраты на рекламу и стимулирование сбыта; на организацию товародвижения, включая расходы на транспортировку, складское хозяйство; уровень комиссионных выплат.

Сравнение оценки стоимости отдельных каналов сбыта должно увязываться с перспективами роста объемов реализации товаров. Выбор канала сбыта обычно связан с заключением соглашений между контрагентами. Неправильный выбор канала распределения может вызвать аннулирование договоров, что скажется

отрицательно на результатах работы предприятия и посредников, которые участвуют в данном соглашении. Для организации рациональной системы товародвижения также необходимо соответствующим образом планировать и организовывать систему продвижения продукции от предприятия-изготовителя к получателю.

Процесс организации товародвижения включает в себя: выбор места хранения запасов и способа складирования; определение системы перемещения грузов; введение системы управления запасами; установление процедуры обработки заказов; выбор способов транспортировки продукции. При рациональной организации товародвижения каждый из этих этапов планируется как неотъемлемая часть хорошо отлаженной общей системы. Все элементы такой системы взаимосвязаны, поэтому пренебрежение каким-либо из них может нарушить функционирование товародвижения и отрицательно сказаться на престиже фирмы.

Необходимость создания складов вызвана прежде всего несовпадением циклов производства и потребления товаров. Для производственных товаров должны быть предусмотрены соответствующие условия хранения. Чем больше строится складов, тем быстрее обеспечивается доставка продукции к местам потребления и, соответственно, быстрее происходит оборот товара, однако при этом растут затраты по созданию складских помещений. На амортизацию. При укрупнении складов возрастают издержки по доставке товаров потребителю. Решение о количестве складов принимается при сравнении затрат по созданию мест хранения и годовых издержек, связанных с доставкой материалов потребителям.

Для российской практики становится характерным проведение рациональной товарной политики, которая предполагает определенные действия администрации предприятия. Построенные на таких принципах, благодаря которым обеспечиваются эффективное формирование номенклатуры и ассортимента товаров, а также запланированные объемы продаж. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товара. Разработка и проведение товарной политики должно основываться на хорошем знании рынков и возможностей предприятия, т.е. на материале, который можно получить в результате маркетинговых исследований. Товарная политика обеспечивает рациональные решения по формированию ассортимента и его управлению: поддержанию конкурентоспособности товара, нахождению для товаров оптимальных торговых ниш, разработке упаковки, маркировки, обслуживания товара. Отсутствие товарной политики может привести к неправильным решениям, распылению средств, отказу от запуска товаров в производство, когда на это уже затрачены огромные средства.

Разработка и осуществление товарной политики требует соблюдения следующих условий: четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу; наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия; хорошего знания рынка и характера его требований; ясного представления о своих возможностях и ресурсах. Необходимо продумать решение таких проблем, как оптимизация ассортимента производимых изделий с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства; темпы обновления продукции с учетом ее жизненного цикла; соотношение новых и "старых" изделий в ассортименте; необходимость освоения новых рынков; уровень обновления товаров и др.

Сущность формирования ассортимента заключается в том, чтобы товаропроизводитель вовремя предлагал определенную совокупность изделий. Которые бы наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют ассортиментом. Необходимо построение рациональной ассортиментной структуры, при которой в полной мере будут удовлетворяться потребительские требования отдельных сегментов рынка и обеспечиваться наиболее эффективное использование ресурсов предприятия с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками. Важный элемент товарной политики - устранение из производства неэффективных товаров. Несвоевременное изъятие таких товаров может привести к затовариванию складов, к увеличению издержек, связанных с хранением товара и медленной его реализацией.

Возрастает в нашей практике и значение рациональной организации сервиса. Сервисом называют подфункцию маркетинга, в рамках которой обеспечивается комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции (промышленной и технической). В результате рационально организованного сервиса, сопровождающего товар на всем протяжении его жизненного цикла у потребителя, гарантируется постоянная готовность техники к высокоэффективной работе. Необходимость сервиса вытекает из стремления производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Высококачественный сервис товара способствует расширению спроса на него, коммерческому успеху предприятия, повышению его престижа.

К основным задачам сервисного обслуживания относятся:

- * консультирование потенциальных покупателей перед приобретением ими изделия данного предприятия, которое помогает им сделать осознанный выбор;
- * подготовка персонала покупателя или его самого к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемой техники;
- * передача необходимой технической документации;
- * послепродажная подготовка изделия для исключения малейшей возможности отказа в его работе во время демонстрации потенциальному покупателю;
- * доставка изделия на место эксплуатации. Таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность его повреждения в пути;
- * приведение изделия в рабочее состояние на месте эксплуатации и демонстрация его покупателю в действии;
- * обеспечение полной готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителей;
- * оперативная поставка запасных частей и содержание для этого необходимой сети складов;
- * сбор и систематизация информации об эксплуатации техники потребителем и его рекламациях;
- * участие в совершенствовании и модернизации изделий по результатам анализа указанной выше информации;
- * сбор и систематизация информации о сервисном обслуживании конкурентов;
- * формирование постоянной клиентуры рынка по принципу: "Вы покупаете и используете наш товар - мы делаем все остальное"

Важно обеспечить гарантийное и послегарантийное обслуживание, разработать стандарты обслуживания для каждого сотрудника сервисного обслуживания, гарантирующее высокое качество всех производимых операций и

удовлетворение требований потребителей. Товары, приобретенные покупателем, не должны вызывать у него отрицательных эмоций, приносить ему финансовые потери и убытки. В противном случае предприятие теряет свое лицо на конкурентном рынке, не будет иметь перспективы повторных продаж таких изделий. Это может привести к большим финансовым потерям, затовариванию складов и увеличению издержек, связанных с длительным хранением продукции и медленной ее реализацией.

В последнее время внимание российских фирм концентрируется на формировании спроса и стимулировании сбыта. Цель стимулирования сбыта - осуществление продажи в краткосрочный период. Стимулирование продажи помогает в конкуренции, побуждает покупать товар, способствует увеличению числа потребителей и росту количества проданных товаров. Основным инструментом стимулирования сбыта и формирования спроса является у нас реклама. Это самый действенный инструмент в попытках предприятия модифицировать поведение покупателей. Привлечь их внимание к его товарам. Наиболее эффективна сейчас реклама через средства массовой информации, хотя растут объемы рекламы, осуществляемой при помощи прочих средств (прямой рекламы, ярмарок и выставок, демонстраций). Российские предприниматели активно прибегают к помощи посредников: при запуске продукта; чтобы пробудить к нему интерес покупателей; на стадии спада производства; чтобы обеспечить благоприятный исход дела всего предприятия и заменить данный товар; на стадии роста - чтобы избежать перебоев в поступлении товаров потребителю; на стадии зрелости - чтобы поддержать продажи на должном уровне. Поэтому для эффективной реализации товаров необходимо энергично воздействовать на посредников, для чего используются финансовые льготы. В целях стимулирования сбыта все шире используются у нас первоначальное снижение цены для привлечения покупателей, различные игры, конкурсы, лотереи, скидки при покупке.

Реклама и стимулирование сбыта являются фактором, влияющим на повышение издержек обращения. Но без них невозможно успешное продвижение товара к покупателю, формирование покупательских предпочтений, в конечном счете нереален коммерческий успех фирмы. Если товар не будет покупаться, то затоваривание дорого обойдется. Поэтому задачей маркетинга является рационализация издержек обращения, уменьшение их до оптимального значения, при котором наиболее эффективно будут использованы возможности стимулирования сбыта и рекламы.

Все более важной в маркетинге становится функция управления и контроля. Одна из основных целей маркетинга - установление максимально возможной планомерности и пропорциональности деятельности предприятия, особенно в рамках его долгосрочных стратегических целей. При этом главная управленческая задача руководства компании состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития. Реализация всех функций маркетинга практически невозможна без продуманного и всеобъемлющего планирования, о чем подробнее будет сказано чуть ниже.

На качественно новый уровень поднимаются требования и к информационному обеспечению маркетинга. Внешняя среда - основной источник маркетинговой информации, на базе которой принимаются управленческие решения. Не вдаваясь в детали теории и практики комплексного изучения факторов, определяющих состояние и динамику развития деятельности

предприятия, подчеркнем лишь одно обстоятельство: в процессе систематизации и анализа данных крайне важно разделить все факторы внешней среды на управляемые, полууправляемые и полностью неуправляемые. Методологически этот процесс должен предшествовать разработке любых тактических и тем более стратегических линий поведения предприятия, поскольку он позволяет высшему звену управления остановить свой выбор на наиболее перспективных для предприятия рынках.

Помимо внешних факторов существуют внутренние, учет которых необходим для управления сложными производственными системами в условиях рынка. К таким факторам относится состояние и отчетность по портфелю заказов. Уровень объемов продаж, складских запасов, характер финансового положения предприятия и др. Предприятие, будучи заинтересованным в быстром и четком выполнении заказов и своевременной оплате отгруженных товаров покупателям, призвано постоянно анализировать и совершенствовать внутреннюю информацию характеризующую ход выполнения цикла "заказ-изготовление-отгрузка-оплата".

Все больше внимания уделяется и коммуникационному обеспечению управления маркетингом. Эта подфункция в маркетинге обеспечивает предприятию активное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду и поэтому она связана с формированием спроса и стимулированием сбыта. Толкование коммуникаций как каналов для передачи рекламных посланий и другой информации, направленной на потребителя, на сообщение потребителю сведений о товаре, не совсем правильно. В настоящее время очень важным становятся, например, мероприятия по связи с общественностью, направленные на повышение престижа предприятия и социально-этического содержания его деятельности.

Нельзя не упомянуть и о роли контроля с помощью ситуационного анализа. Контроль - заключительная стадия управления маркетингом, завершающее звено процесса принятия и реализации решения. Контроль позволяет не только выявлять, но и предупреждать различные отклонения, ошибки и недостатки, находить новые резервы и возможности развития, приспособления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Итак для эффективного функционирования фирмы, достижения ею коммерческого успеха необходима стройная система экономических действий, которая именуется маркетингом, изучение качественной организации и реализация функций маркетинга. Предприятие обязано производить конкурентоспособные, ориентированные на потребителей товары, услуги и реализовывать их в кратчайшие сроки при хорошем обслуживании и с небольшими издержками. Если предприятие будет производить неконкурентоспособные товары, то придется тратить гораздо больше средств для их продажи, т.к. продукция будет реализовываться медленно (увеличатся издержки на хранение товаров, необходимо будет использовать большее количество персонала для сбыта неконкурентоспособного товара, придется увеличить затраты на рекламу и др.), чем при продаже товара, ориентированного на спрос. Эти издержки могут возрасти до такого значения, при котором продажа произведенного товара станет невыгодной. Но даже при производстве конкурентоспособных товаров необходима рационализация сбыта продукции для создания благоприятного имиджа предприятия, более быстрой реализации товаров, уменьшения и оптимизации издержек обращения, которые составляют большую часть расходов фирмы. Самым главным критерием успеха фирмы является размер ее прибыли. Без получения прибыли невозможно дальнейшее функционирование предприятия. А большую роль в уменьшении прибыли предприятия играет сокращение издержек обращения,

которые уменьшаются путем рационализации всей работы фирмы, посредством различных маркетинговых действий. Поэтому система действий в рамках маркетинга наряду с укреплением позиций на рынке, повышением конкурентоспособности товаров, направлена на улучшение обращения, уменьшение его издержек и рационализацию сбыта продукции.

Охарактеризуем планирование маркетинга и его роль в бизнес-плане. После уточнения типа производства, которым будет заниматься фирма, необходимо разработать детализированные планы: производства, выпуска товаров, выпуска марочных изделий, рыночной деятельности. Все они объединяются в план маркетинга.

План маркетинга задает направления для деятельности компании и позволяет лучше понимать процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, планирования цен. Планирование маркетинга заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде. Этот план определяет альтернативные действия. Которые может предпринять организация, создает основу для распределения ресурсов, демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности. Маркетинговые программы являются ядром маркетинговой деятельности. Они кладутся в основу планирования производства по каждому продукту в каждом хозяйственном подразделении фирмы.

Программа маркетинга - это основополагающий документ, который устанавливает конкретно кто, что, когда, где и каким образом должен делать. В рамках маркетинговых программ находят оптимальное сочетание в производстве следующие направления:

- * разработка принципиально новых видов продукции, обладающих качественно новыми технико-экономическими характеристиками;
- * модификация новых видов изделий применительно к требованиям и запросам конкретных покупателей;
- * усовершенствование выпускаемой продукции на базе новейших научно-технических разработок своей фирмы;
- * создание новых видов продукции с применением приобретенных патентов и лицензий.

На маркетинговые программы возлагается главная задача - дать возможность определить оптимальную структуру (номенклатуру, ассортимент) намечаемой к выпуску продукции, производства, ориентированного на получение желаемого уровня прибыли. Главными задачами программы маркетинга являются:

- * определение объема выпуска продукции (новой или усовершенствованной) в натуральном и стоимостном выражении на текущий и перспективный период;
- * выбор целевого рынка или конечного потребителя (строго определенную группу покупателей) с учетом их требований и потребностей в продукции;
- * сопоставление издержек производства, цены, прибыли, по каждому продукту.

Помимо того, что предприятия используют отдельные программы маркетинга, при составлении бизнес-плана ту же информацию представляет раздел "Стратегия маркетинга". К основным элементам этого раздела относятся:

1. Схема распространения товаров:
 - через собственные фирменные магазины;
 - через торговых посредников.
2. Ценообразование:

- методика определения цен на товары;
- ожидаемый уровень рентабельности на вложенные средства.

3. Реклама:

- методы организации рекламы;
- величина средств, необходимых для реализации рекламы.

4. Методы стимулирования продаж:

- за счет расширения сбыта;
- за счет новых форм привлечения покупателей.

5. Организация послепродажного обслуживания:

- методы организации службы сервиса;
- величина необходимых для этого финансовых ресурсов.

6. Формирование общественного мнения о фирме и товарах:

- разработка методик, позволяющих добиться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

В случае реализации товара за рубежом приводятся сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах их реализации.

Остановимся подробнее на планировании маркетинга. План маркетинга состоит из следующих разделов: а) сводка контрольных показателей; б) изложение текущей маркетинговой ситуации; в) перечень опасностей и возможностей; г) анализ задач и проблем; д) стратегия маркетинга; е) программа действий; ж) бюджеты; з) порядок контроля.

Прежде всего устанавливается краткая сводка основных показателей, которых должна достигнуть фирма в этом финансовом году. Они выявляют направленность плана. Определяется текущее положение фирмы и дается описание целевого рынка. Оцениваются основные опасности и возможности, которые могут возникнуть перед товаром, Опасность - осложнение, возникающее в связи с неблагоприятными тенденциями или конкретным событием. Которое может привести к подрыву живучести товара или его гибели. Маркетинговая возможность - привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

После определения подводных камней и перспектив необходимо очертить круг возникающих проблем и поставить задачи. Которые формируются в виде конкретных целей. Стратегия маркетинга - рациональное построение, руководствуясь которым организаторская единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него. Важно выявление целевых рынков, т.е. сегментов рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Менеджер должен изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов маркетинга, как новые товары, реклама, стимулирование сбыта, цены на основе предыдущих пунктов плана маркетинга. На этом же этапе определяется уровень затрат на маркетинг, который напрямую связан с уровнем сбыта продукции. Необходимо не забывать о рентабельности маркетингового бюджета. Характеризуется программа действий: что будет сделано, когда, кто будет делать и сколько. Далее на основе бюджета определяются планы закупок конкретного сырья, потребностей в рабочей силе, уровень прибыли. В конце излагается порядок контроля за ходом выполнения намеченного. Оценка результатов промежуточных звеньев и их корректировка происходит в соответствии с поставленными задачами.

Планы маркетинга классифицируются по длительности, масштабу и методам разработки. Так же, как и прогнозы, планы могут быть краткосрочными,

среднесрочными и долгосрочными. План, рассчитанный на 1 год, задает точные цели маркетинга и стратегии для каждого продукта, предлагаемого фирмой, в то время, как многолетний план ограничивается прогнозированием внешней среды на этот период времени и определением долгосрочных обязательств и потребностей организации.

Различается также охват маркетинговых планов. Могут существовать отдельные планы маркетинга для каждого из основных продуктов фирмы, один интегрированный план, включающий всю продукцию, или общий хозяйственный план с маркетинговым разделом. Производители потребительских товаров обычно используют отдельные маркетинговые планы для каждой ассортиментной группы. Единый интегрированный план маркетинга чаще всего применяется фирмами в сфере услуг. Общий хозяйственный план используется изготовителями продукции производственного назначения.

Планы маркетинга могут разрабатываться как сверху вниз, так и снизу вверх. Во втором случае цели, бюджеты, прогнозы. Сроки и стратегии маркетинга устанавливаются на основе информации продавцов, сотрудников отделов рекламы и других служб маркетинга. Эти планы реалистичны, хорошо влияют на психологический климат, т.к. сотрудники отвечают за принятие решений.

Но при этом могут возникать трудности при координации и сведении планов, разработанных снизу, в единый интегрированный план и увязке решений различных проблем, противоречивых оценок и др.

В первом случае таких проблем не возникает. Плановая деятельность централизованно управляется и контролируется, обеспечивая единое направление маркетинга. Тем не менее уменьшается возможность реалистичного планирования, вовлеченность сотрудников в принятие решений, ухудшается психологический климат в коллективе. Эти два подхода сочетаются, если руководство устанавливает высшие цели и направления, а сотрудники, занимающиеся сбытом, рекламой, товарами и др., разрабатывают планы реализации поставленных задач.

Особое значение имеет планирование на основе оптимизации прибыли. Оптимизация прибыли связана с объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для обеспечения этой взаимосвязи пользуются термином "функция реакции сбыта", который означает прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных уровнях затрат на соответствующие элементы маркетинга.

При низком уровне затрат большой рост объема сбыта невозможен, вследствие обслуживания не всех потенциальных потребителей либо его недостаточной эффективности. Более высокий уровень затрат на маркетинг обеспечивает и растущий уровень сбыта. Но при дальнейшем увеличении расходов темп роста сбыта резко снижается. Этот эффект называется "маркетинговый перебор". Снижение темпов объясняется следующим: достижением верхнего предела потенциального спроса; интенсификацией маркетинговых усилий всех фирм этого целевого рынка.

Существует 3 способа предварительной оценки функции реакции сбыта. Статистический метод. Сбор данных о прошлых продажах и уровнях переменных комплекса маркетинга и оценка функций реакции сбыта с помощью статистических приемов. Экспериментальный метод. Требуется варьирование уровня маркетинговых затрат и их распределения по географическим или иным единицам разбивки с замерами достигнутых объемов сбыта. Метод экспертной оценки. При установлении необходимого уровня затрат руководствуются обоснованными предположениями экспертов.

При осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, поэтому приходится вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Можно выделить три типа маркетингового контроля:

- * контроль за выполнением годовых планов. Специалисты по маркетингу сопоставляют текущие показатели с контрольными цифрами годового плана и при необходимости принимают меры к исправлению положения;

- * контроль прибыльности. Определение фактической рентабельности различных товаров, сегментов рынка, территорий и торговых каналов;

- * стратегический контроль. Регулярная проверка соответствия исходных стратегических установок фирмы имеющимся рыночными возможностями.

Цель контроля за выполнением годовых планов - убедиться, действительно ли фирма вышла на запланированные целевые параметры. Контроль этого типа включает в себя четыре этапа. 1) Руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам или кварталам (что необходимо достичь). 2) Руководство проводит замеры показателей рыночной деятельности фирмы (что происходит). 3) Руководство выявляет причины любых серьезных сбоев (почему так происходит). 4) Руководство принимает меры к исправлению положения и ликвидации разрывов между поставленными целями и достигнутыми результатами (корректирующее действие).

При контроле за выполнением планов пользуются следующими основными средствами: а) анализ возможностей сбыта; б) анализ доли рынка; в) анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом; г) наблюдение за отношением клиентов.

Анализ возможностей сбыта заключается в замерах и оценке фактических продаж в сопоставлении с плановыми. Фирма может начать с анализа сбытовой статистики. В случае несовпадения двух показателей Фирме предстоит внимательно разобраться, почему не удалось достичь запланированного уровня. Одновременно следует проверить все ли конкретные товары, территории и др. Обеспечили выполнение своей доли оборота. Если нет, то необходимо конкретно заняться изучением причин плохих торговых показателей конкретной территории.

Динамика сбыта ничего не говорит о положении фирмы относительно конкурентов. Предположим объем продаж увеличивается. Рост может объясняться либо улучшением экономических условий, что благотворно сказывается на всех фирмах, либо совершенствованием деятельности фирмы в сравнении с конкурентами. Если доля рынка увеличивается, конкурентное положение фирмы укрепляется, если уменьшается - фирма начинает уступать оппонентам.

Контроль за выполнением годового плана побуждает к необходимости убедиться, что фирма не тратит слишком много в своем стремлении обеспечить намеченные цели сбыта. Выявляя изменения в потребительских отношениях до того, как они скажутся на сбыте, руководство получает возможность заблаговременно принять необходимые меры. Основными методами слежения за отношениями с клиентурой являются системы учета жалоб и предложений, потребительские панели и опросы клиентов.

В случае сильных отличий фактических показателей от целевых установок годового плана фирмы предпринимают корректирующие действия, например, сокращение производства, выборочное снижение цен. Сокращение капиталовложений на приобретение машин и оборудования, урезание ассигнований на рекламу или благотворительность и др.

Контроль прибыльности, рентабельности фирм помогает решить вопрос о расширении. Сокращении или сворачивании производства тех или иных товаров,

проведении той или иной маркетинговой стратегии. К примеру, проверка рентабельности продажи косилок по разным торговым каналам: магазины технических товаров, магазины садово-огородных принадлежностей и универмаги - может показать эффективность и целесообразность их использования. Первые могут приносить убытки, вторые едва покрывают расходы, третьи - давать основной приток прибыли. Важно определить наиболее эффективные корректирующие действия. Из предыдущего примера фирма сразу не откажется от первых двух каналов, т.к. еще нужно установить будут ли потребители покупать товар в данном розничном магазине, проверить оптимальность выбранных маркетинговых стратегий применительно ко всем каналам. Полученные ответы определяют варианты деятельности фирмы.

Большое значение имеет стратегический контроль. Маркетинг - сфера быстрого старения задач, политических установок, стратегий и программ. Каждая фирма обязана периодически переоценивать свой общий подход к рынку, пользуясь для этого приемом, называемым ревизией маркетинга. Это - комплексное исследование, беспристрастное и регулярное, маркетинговой среды фирмы (или организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем, открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

Ревизору маркетинга должна быть предоставлена полная свобода в проведении интервью с управляющими, клиентами и прочими лицами, которые могут пролить свет на состоянии маркетинговой работы в фирме. Среди возможных вопросов, которые интересуют ревизора маркетинга следующие:

- * достаточно ли продуманно выбираются средства рекламы;
- * эффективно ли пользуется реклама мерами стимулирования сбыта;
- * есть ли у фирмы хорошо продуманная программа пропаганды;
- * достаточны ли охват рынка и предлагаемый сервис;
- * хорошо ли продумана и достаточно ли эффективна система планирования маркетинга.

Таким образом, маркетинг представляет систему, которая не только организует и координирует деятельность фирмы, ускоряет движение товаров от продавца к потребителю, но в то же время является саморегулирующейся, самосовершенствующейся структурой.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

Раздел подготовлен Г.И.Морозовой и Н.И.Морозовой

Бизнес-планирование необходимо для привлечения капиталовложений. Разработка бизнес-плана является одним из важнейших этапов на пути получения и использования инвестиций. Анализ мировой практики привлечения партнеров и инвесторов показывает, что если организация стремится получить инвестиции, она должна иметь четкое представление о предполагаемом производстве, его масштабе, рыночном потенциале, способах реализации, будущих доходах и др. Однако кроме производственно-финансовой стороны вопроса, компания должна еще убедить своего потенциального инвестора в своей способности грамотно и эффективно наладить предполагаемый бизнес и управлять им. Первым и необходимым условием такого убеждения является бизнес-план.

Инвестиции - это все виды активов (средств), вкладываемых в хозяйственную деятельность в целях получения дохода, расходы на создание, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение основного капитала, а также на связанные с этим изменения оборотного капитала. Ведь изменения в товарно-материальных запасах во многом объясняются движением расходов на основной капитал.

В России в понятие капитальные вложения включаются затраты на новое строительство, на реконструкцию, расширение и техническое перевооружение действующих предприятий, затраты на коммунальные и культурно-бытовое строительство. Затраты на капитальный ремонт в инвестиции не включаются.

Анализ инвестиций весьма многообразен:

1. Анализ динамики инвестиций, очищенный от инфляции, позволяет судить об инвестиционной активности фирмы;

2. Анализ структуры инвестиций, объектами которого могут являться:

* производственная структура инвестиций, характеризующая будущую картину производственной диверсификации фирмы;

* география инвестиций, включая затраченные капиталовложения, характеризующая территориальную экспансию фирмы;

* воспроизводственная структура инвестиций, то есть соотношение между вложениями а) в новое строительство; б) расширение действующих предприятий; в) в техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий (б и в дешевле, чем новое строительство);

* технологическая структура инвестиций, то есть соотношение затрат на строительно-монтажные работы и на приобретение оборудования, машин инструмента. Наиболее эффективной является такая структура, в которой преобладает активная часть;

* концентрация инвестиций: чем меньше стоимость незавершенного строительства по отношению к годовому объему инвестиций, тем лучше.

3. Прочие направления анализа инвестиций (прежде всего, анализ их доходности).

Все инвестиции имеют три основных аспекта, которые инвестор должен учитывать:

1. Зависимость стоимости денег от времени; фонды в различное время имеют разную стоимость.

2. Последствия неопределенны (имеет место риск).

3. Роль информации (неопределенные потоки ее распределены во времени, отсутствует информация о последствиях).

Существуют такие рынки, которые предоставляют возможность лицам добиваться для себя преимуществ в отношении трех перечисленных моментов. Могут быть такие бизнесмены, чьи краткосрочные планы полностью не зависят от фактических результатов инвестиций, и они ничего не будут платить за информацию, имеющую отношение к результатам капиталовложений. Другие могут быть очень заинтересованы в том, чтобы узнать каков будет результат их инвестиций через несколько лет. Подобные различия между людьми в их отношении к стоимости денег в зависимости от времени и наличия риска убеждают, что поскольку имеется рынок обмена информации на деньги, то такой обмен будет иметь место.

Существует множество методов планирования инвестиций, используемых в различных формах, однако практически все они основаны на одном из описанных ниже методов. Наиболее широко при принятии решений об инвестициях применяется метод "окупаемости". Вычисляется время, необходимое для покрытия первоначальных вложений и этот показатель сравнивается с максимальным периодом окупаемости. Например, инвестиции в 1 млрд. рублей, приносящая 250 млн. рублей в год. будет иметь срок окупаемости 4 года. К сожалению, окупаемость не является надежным показателем риска. Например, азартная игра казино имеет меньший период окупаемости, чем покупка сберегательных акций правительства, однако связана со значительно большим риском.

Вторым наиболее популярным методом определения прибыльности инвестиций является прибыль на инвестированный капитал, которая выражается на средний доход, сделанный на среднюю инвестицию. Так как доход и инвестиции представляют собой обычные бухгалтерские показатели, при определении прибыли на инвестированный капитал не рассматривается стоимость денег с учетом будущего периода. Показатель прибыли на инвестированный капитал является очень ненадежным критерием оценки инвестиций. Обычной практикой является расчет прибыли на инвестированный капитал за первый полный год. Так как этот показатель имеет тенденцию к преуменьшению фактической прибыли на инвестиции, то его использование приводит к ошибочному выводу - отклонить вложения, которые на самом деле следует принять.

Другие методы включают несколько показателей дисконтированного потока денежных средств. Эти показатели более надежны, чем описанные выше. Так характерен метод чистой дисконтированной стоимости, который при оценке инвестиций все более широко применяется в течение последних лет. Сейчас трудно найти фирму, в которой не использовался бы этот метод. В качестве первого шага при расчете чистой дисконтированной стоимости инвестиций осуществляют выбор ставки дисконта (процента). Второй шаг состоит в вычислении эквивалентов дисконтированной всех потоков средств, связанных с инвестицией (после уплаты налогов) и суммы этих эквивалентов для получения чистой дисконтированной стоимости инвестиций. Чистая дисконтированная стоимость инвестиций - это такой объем средств, который фирма может получать сверх стоимости инвестиций, сохраняя их безубыточность. Это также дисконтированная стоимость всех будущих доходов, когда доходы подсчитываются после капитальных затрат на инвестиции. Чистая дисконтированная стоимость - эта та сумма, которую фирма может получить сверх стоимости инвестиции. Кроме того, это дисконтированная стоимость после вычета амортизационных отчислений.

Некоторые предпочитают использовать процентный показатель, который часто называют внутренней нормой рентабельности. Для этого же показателя используются и другие названия: дисконтированный поток денежных средств, прибыль на капиталовложения, индекс рентабельности, дисконтированная стоимость. Внутренняя норма рентабельности может быть определена как ставка дисконта, при которой дисконтированная стоимость всех потоков денежных средств равна нулю. Такое определение может быть применено для вычисления внутренней нормы рентабельности инвестиций. Этот показатель характерен при использовании метода проб и ошибок. Если доходы и инвестиции правильно оценены с учетом зависимости стоимости денег от времени, то прибыль на капиталовложения в каждом году будет равна внутренней норме рентабельности инвестиции. Из метода внутренней нормы рентабельности вытекает правило, которое состоит в том, что все инвестиции, имеющие внутреннюю норму рентабельности выше, чем требуемый доход, являются приемлемыми (в предположении, что потоки денежных средств такие же, как и при обычных инвестициях, то есть за одним и более периодами оттока денег следуют периоды притока).

Остановимся на характеристике источников капиталовложений. За последние годы российская экономика понесла огромные потери. Чтобы восстановить утраченные позиции, необходимы большие капитальные затраты. Если они будут осуществлены, их взаимосвязь с инфляцией приобретет новый характер. Инфляционное действие инвестиций определяется составом и объемами их экономических источников. К ним относят амортизационный фонд, чистые накопления народного хозяйства (прибыль предприятий, прямые доходы бюджета), сбережения населения, элементы национального богатства (резервные, страховые и другие аналогичные фонды, выручка от реализации основных средств и товарно-материальных ценностей из запасов), эмиссия кредитных денег и иностранный капитал.

В организационно-финансовом отношении источники капиталовложений подразделяются на собственные средства предприятий (амортизационные отчисления, выручка от реализации вывешенного имущества, мобилизация внутренних активов, нераспределенная прибыль и другие денежные накопления), заемные средства (кредиты банков, ссуды финансово-инвестиционных структур, средства от размещения эмиссии ценных бумаг предприятий, задолженность кредиторам), централизованные ресурсы (безвозвратные бюджетные ассигнования и льготные инвестиционные государственные кредиты), иностранные инвестиции (вклады в уставные фонды и покупка акций предприятий, кредиты зарубежных банков и международных организаций и средства отдельных граждан. На формирование внутренних источников инвестиций можно целенаправленно воздействовать методами государственного экономического регулирования (бюджетно-налоговой и амортизационной политикой, деятельностью денежного и фондового рынков, кредитной и эмиссионной политикой центрального банка). Эти источники образуют контролируемую по величине и направлениям движения массу финансовых ресурсов. Их влияние на рост инфляции может быть полностью исключено реализацией государственных программ структурной перестройки, определением приоритетов промышленной и инвестиционной политики.

Привлечение иностранного капитала, пополняя национальный инвестиционный фонд, создает неоднозначные для экономики последствия. Во-первых, в отличие от зарубежных кредитов и займов прямые иностранные инвестиции способны создавать дополнительный производственный спрос на внутреннем рынке, помогая тем самым стабилизации хозяйственного и

финансового положения страны. К тому же прямые иностранные инвестиции не связаны с увеличением внешнего долга государства. Во-вторых, внешние источники капитальных вложений контролируются зарубежными партнерами. Они мало учитывают национальные интересы производства, стремятся передать иностранным фирмам производственные функции инвестирования (строительно-монтажные работы, установку и отладку оборудования). Такая практика ведет к сокращению внутреннего выпуска технологического оборудования, строительных машин и материалов, удельной занятости населения, что в конечном счете усиливает инфляцию. В-третьих, внешние источники инвестиций импортируют инфляцию из других государств через оплаченный зарубежными партнерами ввоз дорогостоящих видов оборудования и других материальных ресурсов.

Источники финансирования инвестиций имеют производственное или непроизводственное происхождение. В первом случае они формируются на основе создания валового внутреннего продукта, во втором - вступают в хозяйственный оборот страны, не будучи результатом этого процесса. К первой группе относятся все экономические источники капитальных вложений, кроме эмиссии кредитных денег и иностранного капитала. Образование данной совокупности финансовых средств связано с накоплением и перераспределением между фондом потребления и фондом накопления денежной массы. Инвестирование за счет указанных источников не увеличивает и не уменьшает насыщенность рынка деньгами и не затрагивает темпов инфляции.

Эмиссия кредитных денег и иностранный капитал увеличивают денежную массу в обращении. Если в результате инвестиций прирост количества денег превысит совокупную потребность хозяйства в платежных средствах, то инфляция ускорится. Чем больше доля и сумма источников непроизводственного происхождения в общем объеме капиталовложений, тем сильнее влияние последних на обесценение денег.

Амортизационный фонд представляет собой выраженную в денежной форме экономическую обязанность общества восстановить выбывшие основные фонды. Этот фонд - источник финансирования интенсивного пути обновления основных фондов. Увеличение амортизационной составляющей обычно связывается с сокращением доли чистых инвестиций, привлечение которых свидетельствует о переходе на экстенсивный путь развития. Опыт стран с рыночной экономикой показывает: самая низкая доля чистых инвестиций характерна для массового выбытия и обновления основного капитала. В период же его расширяющегося накопления доля чистых инвестиций повышается. В результате периодического чередования этих процессов происходят соответствующие изменения в доле чистых инвестиций в общем объеме капиталовложений; в абсолютном же выражении она постоянно снижается.

В условиях действующей амортизационной и налоговой политики государства амортизационный фонд, если его правильно планировать, может стать основным источником финансирования обновления основных фондов. При средних нормах амортизации, соответствующих средним срокам службы средств труда, и стабильных ценах на материальные ресурсы сумма реновационных отчислений совпадает со стоимостью основных фондов, используемых для замены. Амортизационный фонд - это весьма стабильный источник инвестиций. Его размер определяется объемом применяемых основных фондов, стоимостной оценкой средств труда и средней нормой реновации основных фондов. Но его возможности как фактора капитальных вложений зависят от устойчивости цен. Амортизационные отчисления налогом не облагаются. Однако и они подвержены действию

инфляционных процессов и в случае длительного накопления обесцениваются, что ведет к их несоответствию восстановительной стоимости выбывающих основных фондов к моменту окончания нормативного срока службы.

Остановимся на особенностях инвестиционной сферы. В этой сфере формируются важнейшие структурные соотношения между накоплением и потреблением, накоплением и инвестированием, инвестированием и приростом капитального имущества, затратами и отдачей инвестиций.

Инвестиции могут быть классифицированы по различным признакам. С точки зрения формы инвестиции могут быть отнесены к одной из трех групп: финансовым инвестициям; производственным инвестициям; инвестициям в прочие реальные активы.

Исходя из экономической сущности финансовых документов в их составе следует выделять ценные бумаги, выражающие отношения совладения (долевые ценные бумаги), ценные бумаги, опосредующие кредитные отношения (долговые ценные бумаги), производные фондовые инструменты. Долевые ценные бумаги (прямые и косвенные) являются более рискованными по сравнению с долговыми обязательствами, поскольку не предполагают гарантированного дохода (за исключением привилегированных акций), однако они привлекают инвесторов возможностью получения повышенного дохода, который может складываться из суммы дивидендов и прироста капиталов, вложенных в акции, вследствие повышения их цены. Благодаря более высокой доходности акции обеспечивают лучшую защиту активов от влияния инфляции по сравнению с долговыми ценными бумагами.

К прямым долевым ценным бумагам относятся обыкновенные акции, которые свидетельствуют о том, что их обладатель выступает совладельцем общества, основанного на акциях. Косвенные долевые инструменты приобретаются инвестором путем участия в создании фонда средств, которые затем размещаются в иные виды инвестиций, то есть в формирование инвестиционного портфеля. Особенностью сотрудничества с инвестиционным фондом является пассивность инвестора по отношению к процессу формирования инвестиционного портфеля.

К долговым ценным бумагам относятся депозитные сертификаты, облигации, государственные и муниципальные ценные бумаги, векселя, прочие формы обязательств, выпускаемые юридическими лицами. Данный вид инвестиций характеризуется фиксированной ставкой дохода.

Производственные инвестиции выступают в двух основных видах: вложения в создание и развитие других предприятий, а также в развитие собственной деятельности - воспроизводственные инвестиции. Они могут осуществляться в форме кредитования, либо в форме финансирования инвестиционного проекта. Такой проект в отличие от финансирования представляет собой отношения, основанные на условиях срочности, возвратности и платности.

Финансирование инвестиционных проектов подразумевает установление между поставщиком и потребителем ресурсов несколько иных отношений, нежели при кредитовании. Прежде всего, финансируя проект, инвестор приобретает права участия в создаваемом предприятии или в уже существующем. Право долевой собственности инвестора на имущество предприятия может быть закреплено паем или определенным количеством акций. При этом он приобретает все права, которыми по закону наделяются участники и акционеры предприятия, в том числе и на получение прибыли. В долгосрочных производственных инвестициях выделяются два основных направления - долевое участие в производственной

деятельности хозяйствующих субъектов и вложения в создание межхозяйственных предприятий.

Частным случаем производственного инвестирования является лизинг. При этом финансово-кредитное учреждение осуществляет вложения в приобретение объектов лизинга, передает их лизингополучателю на определенный срок и получает доход в виде процентов по лизингу, состоящих из собственно арендной платы, лизинговой маржи и рискованной премии. Стержнем любой лизинговой сделки является кредитная операция. Особенность лизинговых операций заключается в том, что с одной стороны лизинг представляет собой вложения средств на возвратной основе в основной капитал. При этом выполняются условия срочности, возвратности и платности. С другой стороны, участники сделки оперируют с капиталом не денежной, а производственной формы. Поэтому лизинговую операцию можно определить как производственную по форме и кредитную по содержанию, т.е. ей присущ долговой характер.

Заметим, что масштабы развития лизинга в мире впечатляют. Так в 1995 году объем лизинговых контрактов в США составил около 130 млрд. долл., в Европе - 123,5 млрд. долл., в Японии - 39 млрд. долл. Естественно, что Россия не может и не должна оставаться в стороне от высокоэффективного инвестиционного лизингового бизнеса. Наше правительство стремится сейчас привлечь 15 млрд. долл. инвестиций в техническое перевооружение предприятий. Около 3-4 млрд. долл. пойдет через лизинг. Эта пропорция апробирована в мировой практике (доля лизинга в инвестициях в Великобритании составляет 30 процентов, в других европейских странах - 15-17 процентов).

Основное содержание инвестиционных проектов принято обязательно отражать в бизнес-планах, где прежде всего дается развернутая характеристика инициатора инвестиционного проекта - предприятия, которое предполагает использовать объекты, созданные в результате реализации инвестиционного проекта. Главное здесь - финансовая состоятельность инициатора проекта, устойчивость его деятельности и обеспеченность собственным имуществом предоставляемых инвестиционных кредитов.

В бизнес-плане дается развернутое обоснование привлекательности продукции: ее преимущества перед аналогами, соответствие экологическим стандартам, возможности занять определенную нишу на рынках. Показывается возможность предприятия удержать определенную долю рынка данного вида продукции. Для этого приводятся сведения о доле на соответствующих рынках основных конкурентов и средних ценах их продукции, показываются рыночные стратегии предприятия по получению преимуществ на рынках: гибкая система ценообразования, использование разнообразных каналов сбыта, реклама товара, схема кредитов и скидок оптовым покупателям, сервисное обслуживание и др.

На основе этого определяются проектный годовой выпуск продукции, цена единицы продукции и ее рентабельность, а также объем и структура финансовых средств, необходимых для реализации проекта. С учетом того, что поступления и платежи должны быть выполнены в текущих ценах, особое внимание следует уделять прогнозным оценкам инфляции по различным составляющим затрат и поступлений. Кроме того, целесообразно использовать сценарные подходы для оценки параметров, соответствующих оптимистическим и стандартным условиям реализации проекта. При необходимости использования заемных средств в бизнес-плане приводятся расчеты сроков окупаемости проекта и порядок расчетов по предоставляемым кредитам. В случае, когда сроки окупаемости по проекту

превышают приемлемую для инвестора величину, предусматриваются специальные обязательства со стороны инициатора проекта.

В условиях недостатка средств для инвестиций, предприятия вынуждены жертвовать частью самостоятельности, привлекая внешние финансовые ресурсы с помощью продажи части своих акций. Таким образом возникают предпосылки создания интеграционных структур, которые легче всего могут быть созданы на базе заинтересованности будущих партнеров либо в доходах, либо в непосредственных результатах деятельности. Предприятие-инвестора может заинтересовать:

- * получение контроля над предприятием, в которое осуществляются инвестиции;
- * возможность повлиять на инвестиционный проект таким образом, чтобы получаемая продукция соответствовала перспективным потребностям инвестора;
- * возможность навязать параллельно с инвестированием договор о долгосрочной кооперации или других формах длительного сотрудничества;
- * повышение доходности временно свободных финансовых ресурсов предприятия;
- * снижение издержек производства и реализации продукции в рамках производственно-сбытовой структуры, повышение конкурентоспособности продукции.

Для финансовых структур стимулами к образованию интеграционных структур могут стать:

- * возможности получения устойчивого дохода на вложенный капитал;
- * управление процессами капитализации (при приобретении контрольного пакета акций) и повышения на этой основе курсовой стоимости принадлежащих инвестору акций;
- * возможности доступа к операциям в свободно конвертируемой валюте.

Для предприятия, в которое осуществляются инвестиции:

- * уменьшение налогообложения за счет разных форм совместной деятельности;
- * наличие гарантированного рынка сбыта для части продукции;
- * повышение конкурентоспособности продукции и увеличение ее выпуска за счет преобразований производства;
- * повышение уровня рентабельности производства.

В настоящее время в России интеграционные процессы осуществляются лишь в узком спектре областей бизнеса. Это:

- * экспортно-ориентированные производства с конкурентоспособной продукцией;
- * новые высокоэффективные производства по выпуску пользующейся повышенным и устойчивым спросом продукции;
- * сфера снабжения и сбыта - осуществление функций синдикатов в сочетании с параллельным объединением других инфраструктурных подразделений и финансовых ресурсов участников.

При переходе к рынку важно создать условия для возникновения недостающих финансовых механизмов и организационных структур, в первую очередь, формирования крупных корпораций и концернов. Они станут базой крупных межкорпоративных структур, включая финансово-промышленные группы (ФПГ). Как показывает опыт развитых стран, ФПГ обеспечивают устойчивость экономики и позволяют решать проблемы инвестиций. Это особенно актуально для России,

поскольку именно сфера инвестиций подверглась наибольшему разрушению в ходе экономических реформ. Особенно это важно для регионов, где в структуре производства преобладают инвестиционные отрасли (ТЭК, металлургия, химико-лесной комплекс и др.) и конверсируемые производства. ФПГ могут стать у нас важнейшими средством реализации государственной селективной структурной политики. Через эти крупные интегрированные структуры государству легче проводить специальную промышленную политику, защиту внутреннего рынка от конкуренции со стороны иностранных фирм, регулировать в разумных пределах конкуренцию внутри страны на базе снижающихся издержек и роста капиталовложений.

Все, отмеченное выше налагает свой отпечаток на целенаправленное бизнес-планирование, где для привлечения инвестиций следует внести в структуру плана некоторые коррективы. Прежде всего, на первом этапе переговоров с инвестором можно использовать не полный бизнес-план, имеющий значительный объем, а его сжатый вариант. Сокращенный план, как правило, сохраняет основные черты полного, но значительно короче (4-5 страниц вместо 40-50). При заинтересованности инвестора сокращенный план дополняется развернутым. Что касается отдельных разделов бизнес-плана, то важное значение имеет составление краткого резюме. Не исключено, что будущий инвестор, к которому собирается обратиться фирма, получает множество предложений о сотрудничестве, читает десятки бизнес-планов, поэтому резюме должно дать краткий обзор сущности делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему ознакомлению с бизнес-планом. Чтобы достичь оптимального результата, предпочтительно готовить резюме после того, как проведена работа над остальными разделами бизнес-плана. В резюме следует включить по 2-3 предложения из каждого раздела и несколько наиболее ярких цифровых данных. При составлении бизнес-плана для привлечения инвестиций особую роль играет предоставление статистической информации. Она должна быть представлена в наиболее удобной форме, то есть в виде таблиц и графиков и подтверждена ссылками на источники или авторитетными высказываниями экспертов. Если в бизнес-плане речь идет о продуктах, желательно приложить к нему рисунок, фотографию товара или рекламный проспект. Если же говорится об оказании услуг, то надо дать понять, что будет обеспечиваться бизнесом, а в этом случае лучше помогают диаграммы. Кроме того, может оказаться полезным предоставление списка потребителей, которые знакомы с товарами или услугами и способны дать о них положительный отзыв. Подобные свидетельства могут быть представлены в виде отчета или включены в приложение к плану.

При составлении бизнес-плана важно удержаться от одной очень серьезной ошибки - приукрашивания действительности. Если фирма хочет утвердиться в отрасли надолго и всерьез, то ни в коем случае нельзя поддаваться соблазну преувеличить собственные достоинства, умолчав о недостатках или выставляя напоказ мнимые слабости конкурентов. Возможно, руководство компании и сможет ввести в заблуждение будущих партнеров и ему не придется отвечать за неудачное использование полученных средств. Однако не исключено, что за такими предпринимателями закрепится репутация непрофессионалов, или, хуже того, обманщиков. Тогда получение новых кредитных ресурсов окажется гораздо более трудным и дорогим делом. Поэтому лучше оценивать конкурентов предельно трезво, указывая на те реальные пробелы в их стратегии, которые открывают для фирмы дорогу к успеху. Только в этом случае компании гарантировано уважение со стороны инвесторов и более высокие шансы на получение капиталовложений.

Существует и еще одна потенциальная опасность, подстерегающая фирму и разработанный ею план. Невозможно стопроцентно гарантировать, что составленный план попадет исключительно добросовестному инвестору. Он может попасть в руки конкурентов или просто нечестных людей, цель которых - получение хорошо проработанной и подготовленной деловой информации, за пользование которой они и не собираются заплатить. В настоящее время большое количество зарубежных фирм охотятся за идеями и научно-исследовательскими работами, которые проводились на территории России и СНГ и осуществляются сейчас. Высокий уровень научных исследований и конструкторских разработок российских ученых широко известен и признан во всем мире. Такими сведениями интересуется и российская мафия. Поэтому есть большой шанс, что бизнес-план фирмы будет использован независимо от нее и не в ее интересах. Это усугубляется несовершенством российского законодательства об авторских правах и защите информации, а также общей неразберихой на отечественном рынке информации.

Чтобы избежать несанкционированного использования бизнес-плана, целесообразно, приводя в документах расчеты и цифровую информацию, не вдаваться в подробные описания технологии, оборудования, процесса изготовления продукции. То есть информация, представленная в плане, должна быть убедительной, серьезной, но вместе с тем разумно дозированной. Также важно отразить степень правовой защищенности вопросов, рассмотренных в проекте, то есть упомянуть о наличии патентов, лицензий, "ноу-хау" фирмы и способах его защиты. Можно в конце бизнес-плана указать перечень должностных лиц, которые имеют право разрешить ознакомиться с ним прочим лицам. Это делается, если документация представляет особый интерес и желательно предотвратить утечку информации. Что касается временных рамок планирования в целях привлечения инвестиций, то чем конкретнее временной аспект будет отражен в бизнес-плане, чем точнее будут определены сроки выполнения тех или иных обязательств, тем больше доверия вызовет план у инвестора.

Необходимо также отметить, что привлечение инвестиций конечно является одной из важнейших функций бизнес-планирования, однако чтобы убедить инвестора, партнера вложить средства в проект, необходимо тщательно, критически проработать бизнес-план с учетом вышеперечисленных рекомендаций, представить убедительную и обоснованную статистическую информацию. При составлении плана с целью привлечения инвестиций желательно обратиться за помощью в консалтинговые фирмы, или воспользоваться специальными компьютерными программами. Опыт показывает, что расплата за некачественный бизнес-план слишком высока и не оправдывает сэкономленных при его составлении средств.

За последние годы в России появились десятки структур, поддерживающих малый бизнес, которые в основном компаниям помощь в составлении бизнес-планов для получения кредита. Например, Московское агентство развития предпринимательства всего за полтора года работы оказало свыше 2000 консультаций. Экспертные заключения были сделаны по 18 проектам. Из них 5 предприятий получили бюджетные кредиты на сумму 2 млрд. 435 млн. рублей.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

"Раз монета круглая - пусть оборачивается"

Французская пословица.

Заключительный раздел бизнес-плана - финансовый план. Цель данного материала - представить достоверную систему данных, отражающих ожидаемые финансовые результаты деятельности фирмы. Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела инвестор узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а работодатель - о способности потенциального заемщика обслужить долг.

Конечно всякий финансовый анализ будущего характеризуется неопределенностью, поэтому возможны несколько сценариев, свидетельствующих о предложениях в отношении будущего и позволяющих лучше понять перспективы фирмы. Для того, чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать реально складывающейся обстановке.

Первая заповедь - финансовый план не должен расходиться с данными, представленными в остальной части бизнес-плана. Несоответствия в финансовом плане свидетельствуют либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетенции авторов. В сжатой форме должны быть изложены все предпосылки, которые стали основой разработки плана.

Подготовленный надлежащим образом финансовый план, может быть использован для оценки резервов фирмы, а также для разработки ее детального бюджета. Бизнес-план является руководящим документом, в котором детально расписано, как, когда и на что будет расходоваться капитал, а также указываются цели, достижение которых необходимо для обеспечения успеха бизнеса.

Наиболее важным элементом здесь является ожидаемый объем продаж. Достоверность данного прогноза очень важна. Остальные разделы финансового плана базируются в основном на этом важном элементе.

Второй важнейший прогноз относится к себестоимости реализованной продукции (затраты на производство продуктов и услуг, выручка от реализации которых получена в течение конкретного периода. Включает в себя прямые затраты труда - заработная плата, сырья, материалов, также некоторые затраты, связанные непосредственно с превращением сырья и материалов в готовую продукция) и валовой прибыли (разница между чистым объемом реализации продукции, услуг и прямыми затратами на их производство). Оба показателя зависят от затрат, связанных с производственной деятельностью или с приобретением активов, а также политики цен. При изложении материалов раздела полезно сослаться на конкретные источники информации. В силу того, что предприниматели обычно имеют склонность видеть будущее своего предприятия в розовом свете, рекомендуется представлять в плане достаточно обоснованные расчеты. Итак, финансовый план является ключевым разделом бизнес-плана и просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции или услуг. При его разработке учитываются характеристики среды, в которой предполагается реализация намеченного - налоговые условия; изменения курса валют, по которым ведутся расчеты; дифференцированная инфляционная характеристика среды; дата начала и время реализации проекта.

Как отмечалось выше, финансовый план включает три документа: отчет о прибылях и убытках (отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период), план-баланс и отчет о движении денежных средств. С помощью первого документа определяют размер получаемой прибыли за конкретный период времени. Цель составления отчетов о прибыли - в обобщенной форме представить результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Этот материал составляется обычно из следующих разделов: реализация, себестоимость реализованной продукции или услуг, операционные затраты, получение (до уплаты налогов) прибыли (или убытки). Во многих случаях в плане показывают, что получается после вычета налогов. Отчет о прибыли выступает наиболее распространенным показателем финансовых резервов предприятия.

План-баланс демонстрирует финансовое состояние фирмы на конец рассчитываемого периода времени. Из его анализа можно сделать выводы о росте активов и об устойчивости финансового положения фирмы в конкретный период времени. Отчет о движении денежных средств характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств фирмы в динамике. Проектировка потоков денежных средств наиболее важный финансовый прогноз в бизнес-плане. Отчет о денежном потоке отражает фактические поступления денежных средств и их перечисление. Итоговая цифра отчета о потоке денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств компании, а не ее прибыль. В отличие от отчета о прибыли, отчет о денежных потоках отражает фактическое поступление всех денег из всех источников, включая выручку от реализации продукции, от продажи акций или полученных в долг, а также средств от продажи или ликвидации некоторых активов. Что касается затрат, то в отчет о денежных потоках включается фактическая оплата всех затрат. Некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, в то время как другие - через некоторое время.

В отчет о денежных средствах не включается амортизация. Хотя это и расход, но она не представляет собой денежное обязательство. В то же время погашение основной суммы долга, хотя и не является расходом, включается в отчет о денежных потоках, так как является денежным обязательством. Другие траты денег, направленные на приобретение оборудования или выплату дивидендов, не являются затратами. Поэтому влияют на денежные потоки.

На основе отмеченных трех документов проводится анализ финансовых ресурсов фирмы и выбирается схема финансирования инвестиционных проектов, среди которых могут быть использованы: получение финансовых ресурсов путем акционирования, долговое финансирование (долгосрочные кредиты в коммерческих банках, частное размещение долговых обязательств и др.), лизинговое финансирование.

Необходимо иметь в виду, что сумма собственного и заемного капитала фирмы должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины денежных средств в любой период времени, рассматриваемого в плане.

Каждая из альтернативных схем финансирования тщательно просчитывается и оценивается по последствиям ее использования. В плане учитываются как показатели финансового состояния фирмы, так и показатели эффективности инвестиций. Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности фирмы в ходе реализации намеченного - прибыльность, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности (ликвидности и финансовой устойчивости). Вторая группа свидетельствует об эффективности инвестиций в конкретные проекты - сроки окупаемости, показывающие время возврата вложенных средств и характеризующие риск проекта; чистая величина

дохода, отражающая масштабы намеченного и размеры прибыльности нового производства или новой услуги; индекс прибыльности фирмы вообще и норму прибыльности инвестиций. Последний показатель является главным оценочным показателем эффективности инвестиционных проектов.

Баланс не отражает результатов деятельности фирмы за конкретный период времени, а представляет собой "мгновенный снимок", фиксирующий слабые и сильные стороны с точки зрения финансов на данный момент. В нем сведены воедино активы компании, ее обязательства, а также собственный капитал (разница между активами и обязательствами). Он позволяет судить о финансовом здоровье фирмы. Еще больше можно узнать, анализируя ее баланс с отчетом о прибыли. Приведем некоторые показатели, используемые для оценки результатов, прогнозируемых на будущее или уже достигнутых в прошлом.

Показатель платежеспособности и ликвидности - показывает способность погашения компанией краткосрочных задолженностей.

Показатель, характеризующий управление активами - дает представление о том, насколько эффективно фирма использует активы, находящиеся в ее распоряжении.

Соотношение собственных и заемных средств - помогает оценить финансовую устойчивость фирмы или уровень ее долговой зависимости, позволяет судить о стабильности компании и ее способности привлечения дополнительного капитала.

Исходный баланс капитала (на начало рыночной деятельности) отражает объем капитала, необходимый для начала бизнеса. Он свидетельствует, как предполагается израсходовать этот капитал и каким образом он будет получен. Тем не менее, нужно составить проекты балансов и за первые 3-5 лет существования компании. Эти балансы покажут особенности развития фирмы, т.е. финансовые результаты ее деятельности, изменения операционных характеристик, например, сокращение сроков погашения дебиторской задолженности, и последовательность вливаний собственного и заемного капитала.

В завершающей части финансового плана обычно присутствует анализ безубыточности, демонстрирующий, каким должен быть объем продаж для того, чтобы компания была в состоянии без посторонней помощи выполнять своевременные свои денежные обязательства. Такой анализ позволяет получить оценку суммы продаж, которая необходима, чтобы компания не имела убытков.

Остановимся на финансовом планировании на предприятии, играющем первостепенную роль. Руководство предприятия обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Заинтересованные в деятельности фирмы лица предъявляют определенные требования к результатам ее работы. При планировании определенных видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретение кредитов, увеличение акционерного капитала и т.п.) и определение объема инвестиций.

По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности фирмы. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, отклоняющимся от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом пополняется информация обо всех сторонах деятельности фирмы. Бюджетный контроль позволяет, например, выяснить, что в каких-либо областях деятельности фирмы намеченные планы выполняются неудовлетворительно.

Можно, разумеется, предположить и такую ситуацию, когда окажется, что сам бюджет был составлен на основе нереалистичных исходных положений. В обоих случаях руководство заинтересовано в получении информации об этом, с тем, чтобы предпринять необходимые действия, т.е. изменить способ выполнения планов или ревизовать положения, на которых основывается бюджет.

Бюджет представляет собой выраженную в стоимостных показателях программу действий (план) в области производства, закупок сырья или товаров, реализации произведенной продукции и т.д. В программе действий должна быть обеспечена временная и функциональная координация (согласование) отдельных мероприятий. Рентабельность сбыта зависит, например, от величины ожидаемой цены поставщика и условий производства; количество выпускаемой продукции - от ожидаемого объема реализации; величина отпускной цены - от того, каких объемов закупок сырья и материалов требует программа производства и реализации, и т.д.

План по финансам предприятия (баланс доходов и расходов) обычно имеет следующий вид:

№ по порядку	Наименование показателя	Сумма (тыс. Руб.)
1	2	3
	Доходы и поступления средств	
1	Прибыль от реализации продукции, товаров, работ и услуг	
2	Прибыль от реализации прочих активов, включая материальные запасы и нематериальные активы	
3	Прибыль от реализации и прочего выбытия основных средств	
4	Доходы от долевого участия в других предприятиях	
5	Доходы по акциям, облигациям и другим ценным бумагам	
6	Валютные курсовые разницы, доходы от продажи или покупки валюты на аукционах	
7	Амортизационные отчисления на полное восстановление основных средств	
8	Долгосрочные ссуды банка	
9	Арендная плата сверх стоимости имущества по лизингу	
10	Ссуды на прирост оборотных средств	
11	Прочие доходы и поступления средств	
	Итого доходы и поступления	
	Расходы и отчисления средств	
1	Налог на прибыль предприятия	
2	Налог на имущество предприятия	

1	2	3
3	Дивиденды акционерам	
4	Капитальные вложения (долгосрочные инвестиции)	
5	Долгосрочные финансовые вложения	
6	Погашение долгосрочных ссуд и уплата по ним процентов	
7	Прирост оборотных средств	
8	Погашение ссуд на прирост оборотных средств	
9	Уценка товаров	
10	Резерв погашения безнадежных долгов	
11	Отчисления в фонд накопления	
12	Отчисления в фонд НИ и опытно-конструкторских работ	
13	Отчисления в фонд средств, направляемых на социальные нужды	
14	Отчисления в фонд материальной помощи	
15	Страховой (резервный) фонд	
16	Прочие расходы и отчисления	
	Итого расходов и отчислений	

мал. 6

Разрабатывая бюджет на следующий период, следует принимать решение заблаговременно, до начала деятельности в этот период. В таком случае существует большая вероятность того, что разработчикам плана хватит времени для выдвижения и анализа альтернативных Предложений, чем в той ситуации, когда решение принимается в самый последний момент. Другими словами, в последнем примере фирма во многом рискует пойти по пути наименьшего сопротивления.

Одобрение руководством фирмы бюджета (плана) подразделения служит сигналом того, что в дальнейшем оперативные решения принимаются на уровне этого подразделения (децентрализованно), если они не выходят за установленные бюджетом рамки. ЕСЛИ же бюджеты на уровне подразделений не разрабатываются, руководство фирмы вряд ли будет склонно к децентрализации процесса принятия оперативных решений.

Организация работ по внутрифирменному планированию зависит от величины предприятия. На мелких фирмах не существует разделения управленческих функций в собственном смысле этого слова, и руководители имеют возможность самостоятельно вникнуть во все проблемы. На крупных предприятиях работа по составлению бюджетов должна производиться децентрализованно. Ведь именно на уровне подразделений сосредоточены кадры, имеющие наибольший опыт в области производства, закупок, реализации, оперативного руководства и т.д. Поэтому

именно в подразделениях и выдвигаются предложения относительно тех действий, которые было бы целесообразно предпринять в будущем.

Бюджеты подразделений разрабатываются не изолированно друг от друга. При расчете, например, плановых показателей реализации, а значит, и величины покрытия необходимо знать условия производства и запланированные отпускные цены. Чтобы обеспечить действенную систему координации, на многих предприятиях разрабатывается инструкция по составлению бюджетов, в которой содержится повременной план, а также распределение обязанностей и ответственности при расчете бюджетных показателей.

Обычно различают две схемы организации работ по составлению бюджетов-планов): по методу сверху вниз и по методу снизу вверх. По первому методу работа по составлению бюджетов начинается "сверху", т.е. руководство фирмы определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели во все более детализированной по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия форме включаются в планы подразделений. По второму методу поступают наоборот. Например, расчет показателей реализации начинают отдельные сбытовые подразделения, и уже затем руководитель отдела реализации фирмы сводит эти показатели в единый бюджет, который впоследствии может войти составной частью в общий бюджет предприятия. На практике нецелесообразно использовать только один из этих методов. Планирование и составление бюджетов Представляют собой текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координацию бюджетов различных подразделений.

Фирма должна осуществлять планирование и контроль в двух основных экономических областях. Речь идет о прибыльности (рентабельности) ее работы и финансовом положении. Поэтому бюджет по прибыли и финансовый план являются центральными элементами внутрифирменного планирования.

Естественную основу для формирования бюджета по прибыли на будущий период представляет собой отчет по прибыли. В отчете по прибыли отражены экономические результаты деятельности в прошедший период. Такого рода информация имеет, разумеется, большое значение при составлении прогноза экономических результатов действий, запланированных на будущий период.

Даже если на предстоящий год запланированы те же самые действия, что были осуществлены в отчетном году, величина дохода в следующем году будет отличаться от величины дохода, отраженной в отчете за последний год. Дело в том, что все время происходят изменения внешних условий деятельности фирмы.

Макроэкономические факторы могут, например, измениться под воздействием инфляции, изменений в области валютных отношений и политики доходов. Можно предположить, что парламент внесет поправки в хозяйственное законодательство. Структура спроса в отдельных сегментах рынка может измениться в силу изменения структуры населения.

Особое значение качества финансового планирования на предприятиях возрастает. Финансовый план предприятия взаимосвязан с другими аспектами планирования хозяйственной деятельности предприятия. К ним относятся планы: по сбыту продукции, по сырью и материалам, производству, рекламе, капиталовложениям, научным исследованиям и разработкам, привлечению и возврату заемных денежных средств (кредитов и из других источников), распределение доходов, а также расходные сметы.

Непосредственной основой финансового плана являются прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее, исходя из заказов,

прогнозов спроса на продукцию и товары, уровней продажных цен на них и других факторов рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитываются объемы производства, затраты по изготовлению продукции, проведению работ и оказанию услуг, а также прибыль и другие показатели.

Назначение финансового плана предприятия, с одной стороны, прогноз среднесрочной финансовой перспективы, а с другой, определение текущих доходов и расходов предприятия. Финансовый план составляется предприятием на год с распределением по кварталам, а также на 3-5 лет - по годам. В нем находят отражение доходы и расходы по статьям и пропорции в распределении средств.

Следует отметить, что в рамках годового и квартального финансовых планов не проявляется влияние внутримесячных отклонений от планов в деятельности предприятия, оказывающих влияние на финансовое состояние предприятий в течение месяца, что чаще случается в течение первых 15-20 дней месяца, когда предприятия обычно испытывают сбои в связи с недопоступлением относительно договорных сроков материально-технических ресурсов. В условиях отсутствия единого экономического пространства, при наличии разного рода преград на границах независимых государств, трудностей в осуществлении хозяйственных связей не убавляется, если только не становится больше.

Финансовое планирование на предприятиях во многом зависит от качества прогнозов основных показателей их производственной деятельности, рыночной конъюнктуры, состояния денежного обращения и курса рубля. Поэтому в сложившихся условиях возможна заниженная оценка потребности в финансовых ресурсах и изменений в финансовом состоянии предприятий, в связи с чем необходимо предусматривать финансовые резервы.

Состав показателей финансового планового баланса или баланса доходов и расходов определяется источниками поступления средств, с одной стороны, и затратами и расходами, проводимыми в ходе финансово-хозяйственной деятельности, с другой стороны. Наряду с этим, в плановом балансе доходов и расходов находят отражение финансовые отношения с государственным бюджетом, банковской и страховой системами и по операциям по приобретению и выпуску ценных бумаг.

Помимо баланса доходов и расходов финансовый план содержит расчеты ряда основополагающих показателей: прибыли от промышленной деятельности, амортизационных отчислений на восстановление основных фондов, поступлений средств в порядке долгосрочного и среднесрочного кредитования, процентов банкам по кредитам, финансовых результатов от других видов деятельности и т.д. Состав показателей планового баланса доходов и расходов предприятия представляет собой определенную систему, позволяющую в рамках каждого периода планирования определять источники затрат (расходов), их соотношения, степень и направления использования, распределения источников и сбалансированность их с затратами или расходами.

Так, оставшаяся после уплаты налогов часть прибыли обращается на нужды предприятия, включая создание финансового резерва, финансирование капитальных вложений и прироста оборотных средств, выплаты процентов банкам за предоставляемые ими кредитные ресурсы, дивидендов владельцам ценных бумаг, эмитированных и реализованных предприятием своим работникам, а также на сторону: расходов на хозяйственное содержание социально-культурных и социально-бытовых объектов и на другие цели.

Финансирование затрат по капитальным вложениям осуществляется за счет амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов,

вовлечения в инвестиционный процесс сверхнормативных запасов оборудования, машин и материалов, прибыли, направляемой на реинвестирование, а также за счет привлечения акционерного капитала, средств от размещения целевых облигационных займов и из других источников и т.д.

Содержание планового финансового баланса предприятия существенно меняется в связи с преобразованием государственных промышленных предприятий в открытые акционерные общества. В балансе доходов и расходов такие изменения находят отражение в виде дохода от первоначального выпуска акций и суммы налога на него. Учитываются также дополнительная эмиссия и размещение акций, как доход, и налог с этого дохода. Наряду с этим акционерное общество приобретает акции других предприятий, получает доход в виде дивидендов и уплачивает налоги с них. По выпущенным акционерным обществом акциям выплачиваются их держателям дивиденды, что также находит отражение в плановом балансе доходов и расходов акционерного общества, наряду с другими традиционными показателями финансового баланса предприятия.

Специфические вопросы возникают в процессе финансового планирования в совместных предприятиях, среди которых, например, унифицирование состава показателей доходной и расходной частей финансовых планов, количественные оценки конечных финансовых результатов, учет изменения курсов валют и влияние инфляционных процессов на рублевую оценку доходов и расходов, учет конечного финансового результата и т.д.

Рассмотрим годовой финансовый план компании, который представляется в форме бюджета компании, и одновременно является и инструментом планирования, и инструментом контроля. В практике финансового менеджмента различаются несколько видов бюджета. Общий бюджет характеризует прогнозы компании в отношении объема реализованной продукции, расходов других финансовых операций на предстоящий период. Как правило, он состоит из прогнозного отчета о прибыли, прогнозного баланса и бюджета денежных средств. В самом общем виде бюджет подразделяется на операционный бюджет и финансовый бюджет. В свою очередь, операционный бюджет подразделяется на бюджет:

- * реализации;
- * производства;
- * прямых затрат на материалы;
- * прямых затрат на труд;
- * производственных накладных расходов;
- * общих и административных расходов;
- * прогнозный отчет о прибыли. Финансовый бюджет состоит из:
- * бюджета денежных средств;
- * прогнозного баланса.

Основными этапами составления бюджета являются следующие:

- 1) составление прогноза реализации;
- 2) определение расчетного уровня объема производства;
- 3) расчет производственной себестоимости и операционных расходов;
- 4) расчет потока денежных средств и других финансовых показателей;
- 5) составление прогнозных форм отчетности.

Бюджет реализации является стартовой точкой составления общего бюджета, поскольку объем реализации продукции оказывает влияние практически на все другие статьи общего бюджета. Прогнозный объем реализованной продукции

рассчитывается посредством умножения ожидаемого количества единиц продукции на ожидаемую цену единицы продукции. В бюджете реализации определяется также сумма денежных средств, которую предприятие может получить от своих клиентов, для учета этих данных в бюджете денежных средств.

Бюджет производства составляется после составления бюджета реализации. Ожидаемый объем производства определяется посредством вычитания расчетных остатков материально-производственных запасов на начало периода из объема продукции, которую планируется продать, и того объема материально-производственных запасов на конец периода, которое предприятие считает для себя оптимальным.

Бюджет прямых затрат на материалы составляется после определения объема производства для определения потребностей в материально-производственных запасах и соответственно для планирования закупок на предстоящий период. Объем планируемых закупок зависит от ожидаемого потребления материалов и объема материальных запасов предприятия. Бюджет материальных затрат обычно включает расчет ожидаемых наличных платежей за приобретаемые материалы.

Бюджет прямых затрат на труд также составляется на основе бюджета производства. Для его составления необходимо умножить количество единиц производимой продукции на трудоемкость изделия и на стоимость одного часа прямых трудовых затрат.

Бюджет производственных накладных расходов включает все прочие статьи, которые не являются прямыми затратами на материалы и прямыми затратами на труд. Сюда относятся такие расходы, как амортизация, отдельные виды налогов, включаемые в себестоимость, арендная плата и др.

Бюджет общих и административных расходов включает статьи операционных расходов, такие, как расходы по реализации продукции, общие расходы по управлению и другие, рассмотренные нами ранее. При составлении этого бюджета отдельно рассчитываются постоянные и переменные операционные расходы.

Бюджет денежных средств (под денежными средствами понимаются денежные средства в кассе и денежные средства на счетах в банках) позволяет финансовому менеджеру оценить будущие притоки и оттоки денежных средств за определенный период, поддерживать остатки денежных средств на оптимальном уровне и избегать избытка денежных средств и их дефицита. Бюджет денежных средств состоит обычно из четырех основных разделов:

1) раздел поступлений, который включает остаток денежных средств на начало периода, поступления денежных средств от клиентов и другие статьи поступления денежных средств;

2) раздел расходов денежных средств, отражающий все виды оттоков денежных средств на предстоящий период;

3) раздел избытка или дефицита денежных средств разница между поступлением и расходованием денежных средств;

4) финансовый раздел, в котором подробно представлены статьи заемных средств и погашения задолженности на предстоящий период.

Прогнозный отчет о прибыли представляет собой расчетную оценку доходов и расходов предприятия на предстоящий период.

Прогнозный баланс позволяет финансовому менеджеру оценить, как будет выглядеть финансовое положение компании по прошествии соответствующего периода. При этом прогнозный баланс позволяет:

- * выявить возможные неблагоприятные для компании финансовые последствия решений, принимаемых на предстоящий период;
- * проверить математическую правильность других расчетов;
- * рассчитать финансовые коэффициенты и оценить их уровень с позиций требований финансового рынка;
- * структурно выделить будущие финансовые источники и обязательства.

Одним из наиболее распространенных приемов финансового планирования является метод процента от реализации. Этот метод основан на увязке отчета о прибыли и баланса с планируемым объемом реализованной продукции. Основанием для такого подхода считается тот факт, что большинство статей переменных затрат, оборотных средств и краткосрочных обязательств находятся в непосредственной зависимости от объема реализованной продукции.

В ходе использования данного метода финансовый менеджер:

- * определяет статьи, которые в прошлые периоды изменялись прямо пропорционально изменению объема реализованной продукции;
- * определяет планируемый объем реализации;
- * оценивает соответствующие статьи в соответствии с предполагаемым изменением объема реализации. Например, если в прошлом материально-производственные запасы изменялись прямо пропорционально изменению объема реализации, то при росте реализованной продукции на следующий год на 20% материально-производственные запасы при прочих равных условиях также увеличатся на 20% и составят 1,2 млрд.руб, если в прошлом году они составляли 1 млрд.руб.

Результатом использования этого метода является расчет по балансу необходимых дополнительных источников внешнего финансирования, обусловленных планируемым приростом реализованной продукции.

В задачи финансового менеджера входит также определение, за счет каких внешних источников может быть получено это финансирование - выпуска акций, облигаций или получения кредитов.

Исключительно важное значение для успеха управления финансами предприятия имеет анализ выполнения намеченных планов, в первую очередь - анализ показателей финансовой отчетности.

Под анализом финансовой отчетности предприятия понимается выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между различными показателями его финансово-хозяйственной деятельности, включенными в отчетность. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принимать решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности компании за предшествующие годы и ее потенциальных возможностей на предстоящие годы.

Наиболее важными приемами анализа являются: изучение отчетности; горизонтальный, вертикальный анализ и трендовый анализ, а также использование так называемых финансовых коэффициентов. Одним из важнейших приемов анализа, является изучение отчетности и абсолютных величин, представленных в этих формах. Изучение отчетности, даже простое ознакомление с ней, позволяют сделать выводы об основных источниках привлечения средств предприятием, направлениях их вложения, основных источниках полученной за отчетный период прибыли, основных источниках получения денежных средств, применяемых методах учета и изменениях в них, организационной структуре предприятия и направлениях его деятельности, дивидендной политике и т.д.

Однако эта информация, несмотря на всю ее значимость для принятия управленческих решений, в том числе решений финансового менеджмента, не позволяет оценить динамику основных показателей деятельности компании, ее место среди аналогичных предприятий страны и мирового рынка. Это достигается посредством сравнительного анализа.

Горизонтальный анализ позволяет определить абсолютные и относительные отклонения различных статей отчетности по сравнению с предшествующим годом. Вертикальный анализ проводится с целью выявления удельного веса отдельных статей в общем итоговом показателе, принимаемым за 100% (например, удельный вес различных статей актива и пассива в общей сумме соответственно средств предприятия и источников формирования этих средств и др.). Трендовый анализ основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня базисного года, для которого все показатели принимаются за 100%.

Наконец, широко используемым приемом анализа отчетности является изучение специальных коэффициентов, расчет которых основан на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Эти коэффициенты представляют большой интерес, поскольку достаточно быстро и просто позволяют оценить финансовое положение компании. Их достоинством является также то, что они позволяют элиминировать влияние инфляции, что особенно актуально при анализе в долгосрочном аспекте. Суть метода заключается, во-первых, в расчете соответствующего показателя, а во-вторых, в сравнении этого показателя с какой-либо базой. Такой базой могут являться: общепринятые стандартные параметры, среднеотраслевые показатели, аналогичные показатели предшествующих лет, показатели конкурирующих предприятий, какие-либо другие показатели анализируемой фирмы.

В последние годы анализ финансовых коэффициентов получил распространение и в нашей стране. Однако необходимо учитывать, что эти коэффициенты не имеют универсального значения и могут рассматриваться лишь как ориентировочные индикаторы.

Считается, что такие коэффициенты, если их уровень хуже базы сравнения, являются указателями наиболее болезненных мест в деятельности компании, которые нуждаются в дополнительном анализе. Этот анализ может и не подтвердить негативную оценку, обусловленную расчетом того или иного коэффициента. Так, в ряде случаев та или иная величина коэффициента не соответствует общепринятой стандартной норме в силу специфичности конкретных условий и особенностей деловой политики отдельного предприятия; не всегда является обоснованным сравнение с усредненными коэффициентами в пределах отрасли, в силу, например, диверсификации деятельности многих компаний; фактически достигнутый уровень предшествующих лет мог быть неоптимальным для потребностей предприятия в соответствующие годы или оптимальным для предшествующих лет, но недостаточным для отчетного периода.

Финансовые коэффициенты не улавливают различий в методах бухгалтерского учета, не отражают качества составляющих компонентов. Наконец, они имеют статичный характер. Однако это не значит, что финансовые коэффициенты не могут использоваться в финансовом управлении. Необходимо лишь понимать ограничения, которые накладывает их использование, и относиться к ним как к инструменту анализа, а не как к объяснению изучаемых вопросов.

Для финансового менеджера финансовые коэффициенты имеют особое значение, поскольку являются базой для оценки его деятельности внешними пользователями отчетности, прежде всего акционерами и заимодавцами.

Поэтому, принимая любое решение, финансовый менеджер оценивает влияние этого решения на наиболее важные финансовые коэффициенты.

Аналитическая ценность коэффициентов подтверждается, в частности, тем, что во многих странах существуют специальные издания, которые занимаются публикацией финансовых коэффициентов.

Несмотря на существенные расхождения в системе публикуемых показателей в разных справочниках и их классификации в различных учебно-методических пособиях и учебниках, все финансовые коэффициенты можно сгруппировать следующим образом:

- 1) показатели ликвидности;
- 2) показатели деловой активности;
- 3) показатели рентабельности;
- 4) показатели платежеспособности или структуры капитала;
- 5) показатели рыночной активности.

Показатели ликвидности позволяют определить способность предприятия в течение года оплатить свои краткосрочные обязательства. Наиболее важными для финансового менеджмента являются следующие показатели:

коэффициент текущей ликвидности $\frac{\text{оборотные средства}}{\text{краткосрочные обязательства}}$

$\frac{\text{денежные средства} + \text{легкорезализуемые срочной ликвидности ценные бумаги} + \text{коэффициент срочной} + \text{чистая дебиторская задолженность}}{\text{краткосрочные обязательства}}$

$\frac{\text{чистые оборотные средства}}{\text{оборотные средства}} = \frac{\text{оборотные средства} - \text{краткосрочные обязательства}}{\text{оборотные средства}}$

Первый коэффициент отражает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств в течение предстоящего года. Согласно общепринятым стандартам считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от 1 до 2 (иногда 3). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компания окажется перед угрозой банкротства. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается также нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. При анализе коэффициента особое внимание обращается на его динамику.

Частным показателем коэффициента текущей ликвидности является коэффициент срочной ликвидности, раскрывающий отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (т.е. без учета материально-производственных запасов) к краткосрочным обязательствам. Необходимость расчета этого показателя вызвана тем, что ликвидность отдельных категорий оборотных средств далеко не одинакова, и если, например, денежные средства могут служить непосредственным источником погашения текущих обязательств, то запасы могут быть использованы для этой цели непосредственно после их реализации, что предполагает не только наличие покупателя, но и наличие у покупателя денежных средств.

Оценка срочной ликвидности для российских предприятий еще более усложняется. Как следует из приведенной выше формулы, к наиболее ликвидным активам относятся не только денежные средства, но и краткосрочные ценные бумаги и чистая дебиторская задолженность. В условиях развитой рыночной экономики такой подход вполне оправдан: краткосрочные ценные бумаги по

определению являются высоколиквидными средствами; дебиторская задолженность оценивается за вычетом потенциальных сомнительных долгов.

Кроме того, предприятие в развитой рыночной экономике имеет целый ряд законодательно регламентированных возможностей, с помощью которых оно может взыскать долги со своего клиента. Эти условия в настоящий момент отсутствуют на переходном этапе экономики России. Поэтому вызывает сомнение целесообразность оценки ликвидности российских предприятий посредством коэффициентов текущей и срочной ликвидности, особенно в тех случаях, когда это не сопровождается подробным анализом показателей, участвующих в расчетах. Представляется, что в большинстве случаев наиболее надежной оценкой является оценка ликвидности только по показателю денежных средств.

Необходимо отметить также, что при расчете показателей ликвидности в западных странах учитывается показатель "Расходы будущих периодов", который в России исключается из расчета ликвидности.

Для расчета показателя срочной ликвидности может применяться также другая формула расчета, согласно которой числитель равен разнице между оборотными средствами и материально-производственными запасами.

Большое значение в ходе анализа ликвидности предприятия имеет изучение чистых оборотных средств. Помимо общей их суммы, изменений за период и причин этих изменений, может быть также рассчитан коэффициент, характеризующий долю чистых оборотных средств, связанных в нереализованных материально-производственных запасах. Искомый коэффициент рассчитывается как частное от деления материально-производственных запасов на чистые оборотные средства.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Как правило, к этим показателям относятся различные показатели оборачиваемости. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств, т.е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота средств при прочих равных условиях отражает повышение производственно-технического потенциала фирмы.

Первая группа показателей - это так называемые коэффициенты общей оборачиваемости капитала, дающие наиболее обобщенное представление о хозяйственной активности предприятия.

Отношение суммы продаж ко всему итогу средств характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов независимо от источников их привлечения, т.е. показывает, сколько раз за год (или другой отчетный период) совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. Этот показатель варьирует в зависимости от отрасли, отражая особенности производственного процесса.

Он называется оборачиваемостью активов и рассчитывается по формуле:

$$\text{оборачиваемость} = \frac{\text{объем реализации}}{\text{активов}} \quad \frac{\text{объем реализации}}{\text{среднегодовая стоимость активов}}$$

При составлении данного показателя для разных компаний или для одной компании за разные годы необходимо проверить, обеспечено ли единообразие в оценке среднегодовой стоимости активов. Например, если на одном предприятии необоротные активы оценены с учетом амортизации, начисленной по методу прямолинейного равномерного списания, а на другом использовался метод ускоренной амортизации, то во втором случае оборачиваемость будет выше, однако лишь в силу различий в методах бухгалтерского учета. Более того, этот показатель при прочих равных условиях будет тем выше, чем изношеннее необоротные средства предприятия. Отмеченные обстоятельства лишней раз указывают на ограниченность анализа с использованием финансовых коэффициентов и на необходимость более тщательного подхода к анализу финансового положения фирмы.

Для более конкретных выводов об оборачиваемости средств компании необходимо рассмотрение частных показателей оборачиваемости. К ним относятся следующие:

$$\begin{aligned} \text{оборачиваемость дебиторской} & \frac{\text{объем реализации в кредит}}{\text{среднегодовая стоимость чистой}} \\ \text{задолженности} & \frac{\text{дебиторской задолженности}}{\text{}} \\ \\ \text{оборачиваемость материально-} & \frac{\text{себестоимость реализованной продукции}}{\text{среднегодовая стоимость материально-}} \\ \text{производственных запасов} & \frac{\text{производственных запасов}}{\text{}} \\ \\ \text{оборачиваемость счетов к оплате} & = \frac{\text{себестоимость реализованной продукции}}{\text{среднегодовая стоимость счетов к оплате}} \\ \\ \text{продолжительность операционного цикла} & = \text{оборачиваемость дебиторской задол-} \\ \text{женности в днях} + \text{оборачиваемость материально-производственных запасов в днях;} \\ \\ \text{оборачиваемость} & \frac{\text{объем реализации}}{\text{среднегодовая стоимость собственного капитала}} \\ \text{капитала} & \frac{\text{}}{\text{}} \end{aligned}$$

мал. 8

Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности отражает, сколько раз в среднем дебиторская задолженность (или только счета к получению) превращалась в денежные средства в течение года. Поскольку объем реализации в кредит редко отражается в отчетности, то, как правило, в числителе используется показатель реализованной продукции.

Несмотря на то, что для анализа данного коэффициента не существует другой базы сравнения, кроме среднеотраслевых коэффициентов, этот показатель полезно сопоставлять с коэффициентом оборачиваемости кредиторской задолженности. Такой подход позволяет сопоставить условия коммерческого кредитования, которыми предприятие пользуется у других компаний, с теми условиями кредитования, которые предприятие предоставляет другим предприятиям. Показатель оборачиваемости кредиторской задолженности отражает, сколько требуется оборотов для компании для оплаты выставленных ей счетов и векселей.

Показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности можно рассчитать также в днях. Для этого необходимо количество дней в году (используется как 360, так и 365 дней) разделить на рассмотренные нами показатели.

Важным показателем является также показатель оборачиваемости материально-производственных запасов, который отражает скорость реализации

этих запасов. В целом чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной статье оборотных средств, тем более ликвидную структуру имеют оборотные средства и тем устойчивее финансовое положение компании (при прочих равных условиях). Особенно актуально повышение оборачиваемости и снижение запасов при наличии большой степени задолженности у компании. В этом случае давление кредиторов может ощущаться прежде, чем можно что-либо предпринять с этими запасами, особенно при неблагоприятной конъюнктуре.

Следует отметить, что в некоторых случаях увеличение оборачиваемости запасов может отражать негативные явления в деятельности предприятия, например, в случае повышения объема реализации за счет реализации товаров с минимальной прибылью или вообще без прибыли.

Показатель оборачиваемости запасов также может быть выражен в днях: в этом случае он показывает сколько дней требуется для продажи (без оплаты) материально-производственных запасов.

Помимо рассмотренных показателей могут быть рассчитаны показатели оборачиваемости материальных необоротных активов, оборачиваемости собственного капитала и некоторые показатели, характеризующие эффективность использования рабочей силы.

Показатель оборачиваемости материальных необоротных активов рассчитывается как частное от деления объема реализованной продукции на среднегодовую стоимость материальных необоротных активов. Этот показатель называется также показателем фондоотдачи. Повышение коэффициента отдачи помимо увеличения объема реализованной продукции может быть достигнуто как за счет относительно невысокого удельного веса материальных необоротных активов, так и за счет их более высокого технического уровня. Разумеется, величина этого коэффициента сильно колеблется в зависимости от особенностей отрасли и ее капиталоемкости. Общие закономерности здесь таковы, что чем выше коэффициент, тем ниже издержки отчетного периода. Низкий коэффициент свидетельствует либо о недостаточном объеме продаж, либо о слишком высоком уровне вложений в эти виды активов.

Показатель оборачиваемости собственного капитала рассчитывается как частное от деления объема реализованной продукции на среднегодовую стоимость собственного капитала. Этот показатель характеризует различные аспекты деятельности: с коммерческой точки зрения он отражает либо излишки продаж, либо их недостатки; с финансовой - скорость оборота вложенного капитала; с экономической - активность денежных средств, которыми рискует акционер. Если коэффициент слишком высок, что означает значительное превышение уровня продаж над вложенным капиталом, то это влечет за собой увеличение кредитных ресурсов и возможность достижения того предела, когда больше участвуют в деле кредиторы, чем собственники компании. В этом случае увеличивается отношение обязательств к собственному капиталу, а также риск кредиторов, и компания может иметь серьезные затруднения, связанные с уменьшением доходов или с общей тенденцией снижения цен. Низкий коэффициент означает бездействие части собственных средств. В этом случае коэффициент указывает на необходимость вложения собственных средств в другой, более соответствующий данным условиям источник доходов.

В отдельных случаях, если в примечаниях к отчетности отражена соответствующая информация, можно расширить сферу анализа деловой

активности предприятия показателями эффективности использования трудовых ресурсов.

Очень важным индикатором качества управления финансами фирмы являются коэффициенты рентабельности. Они отражают, насколько прибыльна деятельность компании. Эти коэффициенты рассчитываются как отношение полученной прибыли к затранным средствам либо как отношение полученной прибыли к объему реализованной продукции. Поскольку в отчетности предприятий отражается несколько показателей прибыли, ее пользователи могут рассчитать и целый ряд показателей рентабельности (или прибыльности) в зависимости от целей проводимого ими анализа.

Наиболее часто используемыми показателями являются показатели рентабельности всех активов предприятия, рентабельности реализации, рентабельности собственного капитала.

Рентабельность всех активов предприятия рассчитывается делением чистой прибыли на среднегодовую стоимость активов предприятия. Этот коэффициент отражает, сколько рублей потребовалось фирме для получения 1 рубля прибыли независимо от источника привлечения этих средств. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия. Уровень конкурентоспособности определяется посредством сравнения рентабельности всех активов анализируемого предприятия со среднеотраслевым коэффициентом.

Рентабельность реализации рассчитывается посредством деления прибыли на объем реализованной продукции. Различают два основных показателя рентабельности реализации: из расчета по валовой прибыли от реализации и из расчета по чистой прибыли. Первый показатель отражает изменения в политике ценообразования и способность предприятия контролировать себестоимость реализованной продукции, т.е. ту часть средств, которая необходима для оплаты текущих расходов, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности, выплаты налогов и т.д. Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за использованием материально-производственных запасов. В ходе анализа этого показателя следует учитывать, что на его уровень существенное влияние оказывают применяемые методы учета материально-производственных запасов. Наиболее значимым в этой части анализа финансовой информации признается рентабельность реализованной продукции, определяемая как отношение чистой прибыли после уплаты налога к объему реализованной продукции. Этот коэффициент отражает, сколько рублей чистой прибыли принес каждый рубль реализованной продукции.

Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в другие ценные бумаги. В западных странах этот показатель оказывает существенное влияние на уровень котировки акций компании.

С точки зрения наиболее общих выводов о рентабельности собственного капитала большое значение имеет отношение чистой прибыли после уплаты налогов к среднегодовой сумме собственных средств. В показателе чистой прибыли находят отражение действия предпринимателей и налоговых органов по урегулированию результата деятельности компании: в благоприятные для компании годы отчисления возрастают, а в период снижения деловой активности - уменьшаются. Поэтому здесь обычно наблюдается более ровное движение

показателя. Этот показатель отражает, сколько рублей чистой прибыли заработал каждый рубль, вложенный собственниками компании.

Для оценки уровня коэффициентов оборачиваемости и рентабельности полезным является сопоставление этих показателей между собой, например, сопоставление рентабельности всех активов и рентабельности собственных активов, рассчитанных по чистой прибыли. Разница между этими показателями обусловлена привлечением компанией внешних источников финансирования.

Положительной оценки в этом случае будет заслуживать такая ситуация, при которой компания посредством привлечения заемных средств получает больше прибыли, чем должна уплатить процентов на этот заемный капитал.

Другим важным приемом анализа является оценка взаимозависимости рентабельности активов, а также рентабельности реализации и оборачиваемости активов. Если числитель и знаменатель формулы расчета рентабельности активов умножить на объем реализации, то мы получим следующее:

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \times \frac{\text{ЧП} \times \text{РП}}{\text{А} \times \text{РП}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{РП}} \times \frac{\text{РП}}{\text{А}}$$

мал. 9

где ЧП - чистая прибыль после уплаты налога; А - стоимость всех активов компании; РП - реализованная продукция.

Эта формула отражает зависимость рентабельности активов не только от рентабельности реализации, но и от оборачиваемости активов, а также показывает:

- * значение показателя оборачиваемости активов для обеспечения конкурентоспособного уровня рентабельности активов;
- * значение показателя реализованной продукции;
- * возможность альтернативного выбора между рентабельностью реализованной продукции и скоростью оборота активов компании в процессе поиска пути сохранения или увеличения соответствующего уровня рентабельности активов.

Дробление рентабельности активов на две составляющие позволяет выявить, что является причиной недостаточно высокого уровня этого показателя: рентабельность реализации, скорость оборачиваемости или оба коэффициента вместе. По результатам анализа финансовый менеджер может принять решение об увеличении рентабельности реализации, скорости оборота активов или же повысить эти показатели.

Увеличение рентабельности реализации может быть достигнуто вследствие уменьшения расходов, повышения цен на реализуемую продукцию, а также превышения темпов роста объема реализованной продукции над темпами роста расходов, которые могут быть снижены, например, за счет:

- * использования более дешевых сырья и материалов;
- * автоматизации производства в целях увеличения производительности труда (что может привести к увеличению активов и при прочих равных условиях снизить скорость их оборота);
- * сокращения условно-постоянных расходов: на рекламу, научно-исследовательские разработки, совершенствование системы управления.

Повышение цен на реализуемую продукцию является следующим средством увеличения рентабельности активов. Однако в условиях развитой рыночной экономики это достаточно сложная задача.

Повышение скорости оборота активов может быть обеспечено посредством увеличения объема реализации при сохранении активов на постоянном уровне или же при уменьшении активов. Например, компания может:

- * снизить материально-производственные запасы (при условии четкого контроля за уровнем этих запасов);
- * ускорить темпы оплаты дебиторской задолженности;
- * выявить и ликвидировать неиспользуемые основные средства;
- * использовать денежные средства, полученные вследствие вышеперечисленных действий для погашения долга, выкупа своих акций или вложения в другие более доходные виды деятельности.

В целом взаимозависимость факторов, влияющих на рентабельность всех активов предприятия, можно проиллюстрировать на схеме, представленной ниже.

Рассмотренные соотношения являются важными факторами, влияющими на принятие решений финансового менеджмента.

Показатели платежеспособности или структура капитала. Показатели платежеспособности характеризуют степень защищенности интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в компанию. Они отражают способность предприятия погашать долгосрочную задолженность. Иногда коэффициенты этой группы называются коэффициентами структуры капитала. Наиболее важными показателями с точки зрения финансового менеджмента являются следующие показатели:

коэффициент	$\frac{\text{собственный капитал}}{\text{итог баланса}}$
собственности	
коэффициент	$\frac{\text{заемный капитал}}{\text{итог баланса}}$
заемного капитала	
коэффициент	$\frac{\text{заемный капитал}}{\text{собственный капитал}}$
зависимости	
коэффициент	$\frac{\text{прибыль до выплаты процента и налогов}}{\text{расходы по выплате процента}}$
покрытия процента	

мал. 10

Коэффициент собственности характеризует долю собственного капитала в структуре капитала компании, а следовательно, соотношение интересов собственников предприятия и кредиторов. В западной практике считается, что этот коэффициент желательно поддерживать на достаточно высоком уровне, поскольку в таком случае он отражает стабильную финансовую структуру средств, которой отдают предпочтение кредиторы. Она выражается в невысоком удельном весе заемного капитала и более высоком уровне средств, обеспеченных собственными капиталами. Это является защитой от больших потерь в периоды спада деловой активности и гарантией получения кредитов.

Как правило, нормальным коэффициентом, обеспечивающим достаточно стабильное положение при прочих равных условиях в глазах инвесторов и кредиторов, является отношение собственного капитала к итогу средств на уровне 60 процентов.

Коэффициент заемного капитала отражает долю заемного капитала в источниках финансирования. Этот коэффициент является обратным коэффициенту собственности.

Коэффициент финансовой зависимости характеризует зависимость фирмы от внешних займов. Чем больше показатель, тем больше долгосрочных обязательств у

компании и тем рискованнее сложившаяся ситуация, что может привести к банкротству фирмы, которая должна платить не только проценты, но и погашать основную сумму долга. Высокий уровень коэффициента означает также потенциальную опасность возникновения дефицита у фирмы денежных средств.

Интерпретация этого показателя зависит от многих факторов, в частности таких, как средний уровень этого коэффициента в других фирмах, доступ компании к дополнительным заемным источникам финансирования, стабильности ее хозяйственной деятельности. В целом этот коэффициент не должен превышать 1. Высокая зависимость от внешних займов может существенно ухудшить положение предприятия в условиях замедления темпов реализации, поскольку расходы по выплате процентов на заемный капитал являются постоянными расходами, которые при прочих равных условиях фирма не сможет уменьшить пропорционально уменьшению объема реализации. Кроме того, высокий коэффициент зависимости может привести к тому, что фирма будет испытывать затруднения с получением новых кредитов по среднерыночной ставке, особенно в неблагоприятные в конъюнктурном отношении периоды.

Коэффициент финансовой зависимости играет важнейшую роль при решении вопросов о выборе источников финансирования в финансовом менеджменте.

Показатель покрытия процента характеризует степень защищенности кредиторов от того, что им не будут выплачены проценты на предоставленные фирме кредиты. Показатель отражает сколько раз в течение отчетного периода компания заработала средств для выплаты процентов по займам.

Большое значение имеют также коэффициенты рыночной активности, которые включают различные показатели, характеризующие стоимость и доходность акций компании. Основными показателями в этой группе являются прибыль на одну акцию, соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию, книжная стоимость одной акции, соотношение рыночной стоимости одной акции и ее книжной стоимости, доходность одной акции и доля выплаченных дивидендов.

Прибыль на одну акцию показывает какая доля чистой прибыли приходится на одну обычную акцию в обращении. Показатель рассчитывается путем деления суммы чистой прибыли на общее число обычных акций в обращении. Акции в обращении определяются как разница между общим числом выпущенных обычных акций и собственными акциями в портфеле. Если в структуре компании имеются привилегированные акции, из чистой прибыли предварительно должна быть вычтена сумма дивидендов, выплаченных по ним. Таким образом, прибыль на одну акцию определяется по формуле:

$$\text{Прибыль на 1 акцию} = \frac{\text{чистая прибыль} - \text{дивиденды по привилегированным акциям}}{\text{обычные акции в обращении}}$$

мал. 11

Необходимо отметить, что этот показатель в условиях развитой рыночной экономики является одним из наиболее важных показателей, влияющих на рыночную стоимость акций компании. При его анализе необходимо также помнить, что на его уровень компания может влиять посредством скупки своих акций.

Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию отражает отношения между компанией и ее акционерами. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Соотношение рыночной цены акции к прибыли на одну акцию} = \frac{\text{рыночная стоимость одной акции}}{\text{прибыль на одну акцию}}$$

мал. 12

Он показывает сколько рублей согласны заплатить акционеры за рубль чистой прибыли компании. Например, если у компании А данный показатель составляет 10, а у компании Б - 8, то это означает, что инвесторы на данный момент предпочтительнее оценивают инвестиционные качества компании А. Однако более важной характеристикой данного показателя является не его уровень на данный момент, а его динамика в сравнении с динамикой других компаний и с общей динамикой рынка. Следует отметить, что анализируемый показатель стал рассчитываться и в обзорах российского финансового рынка (см., например, обзоры "Коммерсанта").

Книжная (балансовая) стоимость одной акции показывает стоимость чистых активов предприятия, которые приходятся на одну обычную акцию в соответствии с данными бухгалтерского учета и отчетности. Этот показатель рассчитывается следующим образом:

$$\text{книжная стоимость одной акции} = \frac{\text{стоимость акционерного капитала} - \text{привилегированные акции}}{\text{обычные акции в обращении}}$$

мал. 13

Соотношение рыночной и книжной стоимости одной акции показывает рыночную стоимость одной акции в сравнении с ее бухгалтерской стоимостью.

$$\text{соотношение рыночной и книжной стоимости одной акции} = \frac{\text{рыночная стоимость одной акции}}{\text{книжная стоимость одной акции}}$$

мал. 14

В целях более объективного использования этого показателя необходимо помнить о тех ограничениях, которые привносит в анализ бухгалтерская информация. В частности, последний показатель может быть выше у компании с физически изношенными активами.

В разделе доходности акций может быть рассчитано несколько показателей, в частности различают текущую доходность и совокупную доходность. Под текущей доходностью понимают прежде всего дивиденды, которые получает владелец акции. Этот показатель называется дивидендный доход или норма дивиденда и рассчитывается так:

$$\text{дивидендный доход (фактическая норма дивиденда)} = \frac{\text{дивиденды на одну акцию}}{\text{рыночная стоимость одной акции}}$$

мал. 15

Помимо анализа данного коэффициента в сравнении с аналогичными показателями других компаний важно оценить уровень нормы дивиденда по сравнению с номинальной (объявленной) нормой дивиденда, который является отношением суммы выплачиваемого дивиденда к номинальной стоимости акции.

Доходность акции может быть рассчитана также с учетом курсовой разницы, которую владелец акции может получить при продаже акции. В этом случае доходность акции определяется как частное от деления суммы дивиденда (D), полученного в течение периода владения акцией, и разницы - прибыли или убытка между ценой покупки акции (P) и ценой ее продажи (P*) на цену покупки акции:

$$\text{доходность акции} = \frac{D + (P^* - P)}{P}$$

мал. 16

Доля выплачиваемых дивидендов отражает какая доля чистой прибыли была израсходована на выплату дивидендов. Этот показатель рассчитывается так:

$$\frac{\text{доля выплачиваемых дивидендов}}{\text{дивиденд на одну акцию}} = \frac{\text{чистая прибыль на одну акцию}}{\text{чистая прибыль на одну акцию}}$$

мал. 17

Наиболее общим критерием здесь является то, что этот показатель не должен превышать 1. Это означает, что компания в отчетном году заработала достаточно прибыли для выплаты дивидендов. Превышение данного показателя 1 свидетельствует либо о нерациональной дивидендной политике компании, либо о ее финансовых затруднениях (компания вынуждена заимствовать деньги из своих финансовых резервов).

Что же касается конкретного уровня показателя, то он в разных компаниях может варьировать от 0 до 0,9. Более того, один и тот же уровень этого показателя различными инвесторами может трактоваться совершенно по-разному в зависимости от целей инвестирования ими своих средств в данную фирму.

Существуют две основные цели инвестирования в ценные бумаги: получение текущего дохода (дивиденда) и накопление средств вследствие увеличения курсовой стоимости акции. Эти две цели в известной степени противоречат одна другой: при прочих равных условиях чем большая часть прибыли расходуется на выплату дивидендов, тем меньше средств может быть реинвестировано в компанию, тем медленнее темпы ее роста и тем медленнее и проблематичнее рост курсовой стоимости ее акций. Инвесторы обычно выбирают компанию, дивидендная политика которой в наибольшей степени соответствует их целям инвестирования. Поэтому изменение дивидендной политики может вызвать большее неудовольствие акционеров, чем низкий уровень дивидендов (при прочих равных условиях). Таким образом, стабильность дивидендной политики является одним из наиболее важных факторов, который влияет на отношение инвесторов к компании.

Наиболее типичными видами дивидендной политики являются следующие:

* стабильная сумма выплачиваемых дивидендов на одну акцию. Такая политика означает низкий риск для акционеров, постоянство получаемых ими дивидендных доходов и достаточно высокую ликвидность ценных бумаг такой компании. Последнее обстоятельство связано также с тем, что в этом случае компания становится притягательным объектом инвестирования для различных финансовых организаций, таких как пенсионные фонды и страховые компании;

* постоянная доля выплачиваемых дивидендов. Компании, придерживающиеся такой политики, стремятся сохранить долю выплачиваемых дивидендов на неизменном уровне. Однако при изменении абсолютной суммы чистой прибыли изменяется и сумма выплачиваемых дивидендов. В особенно неблагоприятные годы дивиденды могут существенно упасть или вообще не выплачиваться. Такая политика не приводит к росту курсовой стоимости акций, поскольку большинство акционеров обычно отрицательно относится к изменчивости суммы выплачиваемых дивидендов;

* компромиссная политика. Компромиссным подходом является поиск "золотой середины" между двумя указанными выше типами дивидендной политики. Этот компромисс заключается в том, что компания выплачивает какой-то определенный стабильный дивиденд, но в благоприятные годы выплачивает своеобразную надбавку. Это позволяет фирме сочетать гибкость в выплате дивидендов с уверенностью акционеров в получении определенного стабильного дохода. Однако такая политика имеет смысл только в том случае, если прибыль компании

существенно варьирует из года в год. Кроме того, надбавки не должны выплачиваться регулярно, иначе они будут противоречить сути данного подхода;

* остаточный метод. Когда инвестиционные возможности компании нестабильны, финансовый менеджер может поставить дивидендную политику в непосредственную зависимость от инвестиционных решений. В этом случае дивиденды будут выплачиваться из той части прибыли, которая останется у предприятия после финансирования соответствующих инвестиционных решений.

Несмотря на различные подходы акционеров к целям инвестирования и финансовых менеджеров к дивидендной политике существует ряд факторов, которые безусловно должны учитываться в финансовом управлении:

1. Акционеры, как правило, негативно относятся к уменьшению выплачиваемых дивидендов, поскольку это ассоциируется прежде всего с возникновением финансовых трудностей в деятельности компании. Это может привести к продаже акции инвесторами, а следовательно, к падению курсовой стоимости акций. Поэтому если компания принимает решение об увеличении дивидендов, она должна быть уверена, что сможет сохранить этот уровень дивидендов и в последующие годы.

2. Сумма выплачиваемых дивидендов оказывает влияние на финансовые программы компании, ее бюджет и ликвидность.

3. Дивиденды уменьшают собственный капитал компании, поскольку они выплачиваются из прибыли, оставленной на предприятии. При прочих равных условиях их выплаты приводят к увеличению соотношения между заемным и собственным капиталом.

4. Норма дивиденда по акциям компании должна соответствовать средней рыночной норме доходности по финансовым вложениям аналогичного риска.

Основные выводы следующие:

1. Финансовая отчетность, составление которой отвечает принципу полезности для принятия решений ее внутренними и внешними пользователями, важный инструмент финансового менеджмента.

2. Основные формы финансовой отчетности - баланс, отчет о прибыли, отчет об изменениях в финансовом положении и отчет о движении денежных средств, а также примечания к отчетности.

3. Важнейшие виды анализа для целей финансового менеджмента - чтение отчетности, горизонтальный, вертикальный и трендовый анализ отчетности, а также анализ финансовых коэффициентов.

4. Главные коэффициенты отчетности, используемые в финансовом управлении, следующие:

* коэффициенты ликвидности: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности и чистые оборотные средства;

* коэффициенты деловой активности (эффективности использования ресурсов): оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость собственного капитала;

* коэффициенты рентабельности: рентабельность всех активов предприятия, рентабельность реализации, рентабельность собственного капитала;

* коэффициенты структуры капитала: коэффициент собственности, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент защищенности кредиторов;

* коэффициенты рыночной активности: прибыль на одну акцию, соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию, книжная (бухгалтерская)

стоимость одной акции, соотношение рыночной цены одной акции и ее книжной стоимости, доходность одной акции и доля выплаченных дивидендов.

5. Важный инструмент финансового менеджмента - не только анализ уровня и динамики данных коэффициентов в сравнении с определенной базой, но и определение оптимальных пропорций между ними с целью разработки наиболее конкурентоспособной финансовой стратегии.

6. Несмотря на простоту и оперативность финансовых коэффициентов, при принятии финансовых решений необходимо учитывать ограниченность этих показателей.

Следует обратить особое внимание на следующее:

1. Анализ денежного оборота предприятия основан на полной и достоверной информации, отражаемой в финансовой отчетности, часть из которой является обязательной, а часть - используется для успешной организации деятельности финансового менеджера.

2. Важнейшие составляющие анализа денежного оборота предприятия - анализ оборота основных средств, оборотных средств и финансовых результатов.

3. При анализе основных средств исходным моментом является их денежная оценка, которая включает первоначальную, восстановительную, остаточную и рыночную стоимости.

4. Основные средства предприятия, а также оборот по их реализации служат объектом налогообложения. В то же время для обновления основных средств предприятия получают налоговые льготы, к числу которых относится инвестиционный налоговый кредит.

5. Воспроизводство основных средств включает их ввод, выбытие и прирост. Большое значение имеет процесс расширенного воспроизводства основных средств, означающий их расширение и обновление на новой технической и технологической основе.

6. Воспроизводство основных средств обеспечивают капитальные вложения, осуществляемые в форме реальных инвестиций.

7. Анализ эффективности финансовых вложений включает определение доходности акции, облигации, операции по учету векселей, их купле-продаже, операций с депозитными сертификатами.

8. В анализе оборотных средств основное место занимают запасы товарно-материальных ценностей. Оценка их производится обычно по средним фактическим ценам закупки.

9. Основная часть затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг относится на себестоимость, издержки производства и обращения. Часть затрат относится на финансовые результаты. Перечень затрат, включаемых в себестоимость, определен нормативными документами. За счет экономии затрат, рационального использования материальных ресурсов обеспечивается повышение прибыли.

10. Поступление выручки от реализации продукции во многом зависит от порядка расчетов между поставщиком и потребителем. Формы расчетов устанавливаются ими в договоре или контракте. Наиболее распространены расчеты платежными поручениями, требованиями-поручениями, реже чеками и аккредитивами.

11. При безналичных расчетах отгрузка и оплата товаров не совпадают во времени, что приводит к появлению дебиторской или кредиторской задолженности, которая подвергается тщательному анализу.

12. Эффективное использование оборотных средств означает ускорение их оборачиваемости и высвобождение из оборота, что является дополнительным источником финансирования прироста оборотных средств.

13. Цель предпринимательской деятельности - получение прибыли, поэтому завершающим этапом анализа денежного оборота предприятия является анализ финансовых результатов.

Финансовый план предприятия обеспечивает взаимосвязку финансовых показателей, распределение доходов и образование фондов денежных средств. Стратегический финансовый план - это одна из коммерческих тайн предприятия. Планирование финансовых ресурсов и вложений гарантирует выполнение обязательств перед бюджетом, банками и акционерами, обеспечивает финансирование предпринимательской деятельности.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

7. ОЦЕНКА И СТРАХОВАНИЕ РИСКА

Как известно, даже самый хороший план не дает сам по себе гарантии успеха. Его надо уметь реализовать. Другими словами, речь идет об умении менеджера эффективно управлять имеющимися в его распоряжении различными видами ресурсов с учетом потребностей рынка. И здесь особое значение приобретает учет в должной степени возможного риска. Анализ риска производственной и финансовой деятельности фирмы является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Для каждой фирмы риск означает вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов. Современная экономическая ситуация в России плохо предсказуема, поэтому при подготовке этого раздела учитывают возможные изменения на рынке, для чего и приводят качественный и количественный анализ риска. С помощью такого анализа выявляются факторы риска и этапы работ, при выполнении которых он возникает. Количественный анализ помогает определить размеры риска, что является сложной задачей, решаемой посредством различных методов (статистического, анализа целесообразности затрат, метода экспертных оценок, метода применения аналогов). Для уменьшения риска обычно используют различные аналитические методы, позволяющие повысить надежность инвестиций (метод математической статистики, экономико-математическое моделирование и др.). В результате проведения анализа риска разрабатываются мероприятия по его уменьшению.

При формировании бизнес-плана немало внимания уделяется такому его разделу, как "Оценка рисков и страхование". Здесь, помимо общей оценки возможных рисков, нужно провести анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также привести меры по минимизации ущерба, которые целесообразно принять в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, таких, как колебания курсов валют, забастовки, межнациональные конфликты, принятие новых нормативных актов или смена общегосударственного курса. Это особенно актуально для отечественных предпринимателей при сотрудничестве с иностранными партнерами.

При разработке бизнес-плана, необходимо четко представлять себе, в какой области лежат деловые предложения компании: в области невысокого риска с небольшой прибылью или в области рискованных капиталовложений при весьма высоких процентах прибыли. И в том, и в другом случае инвестора более всего интересует гарантия возвратности вложенного капитала, и это должно найти отражение в плане.

Привлекательнее будет выглядеть план, в котором в отдельном специальном разделе будет отражен выигрыш инвестора в случае вложения им средств в данный проект. Причем вопрос инвестирования может рассматриваться с точки зрения минимизации убытков, получения прибыли или получения продукции. Особо следует остановиться на перспективе развития и диверсификации производства, расширения ассортимента выпускаемой продукции. Если в таком разделе привести расчеты, наглядно демонстрирующие возможность компенсировать убытки и обеспечить выгоду инвестора, то это будет для него самым лучшим доказательством того, что следует вложить средства именно в этот проект.

Предпринимательства без риска не бывает. При этом наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском. Однако, во всем

нужна мера. Риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Как известно, все рыночные оценки носят вероятностный, многовариантный характер. Ошибки, просчеты - вещь обычная, поскольку все предусмотреть нельзя. Важно оплошностей не повторять, постоянно корректировать систему действий с позиций максимума прибыли. Менеджер всегда должен предусматривать дополнительные возможности для смягчения крутых поворотов на рынке. Главная цель менеджмента, особенно для условий сегодняшней России, добиться, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только о некотором уменьшении прибыли, но не в коем случае не стоял вопрос о возможностях существования самой компании. Опыт не только российских, но и западных институтов убеждает, что банкротства почти всегда связаны с грубыми просчетами в менеджменте. Отсюда особое внимание командиры бизнеса призваны уделять постоянному совершенствованию управления риском - риск-менеджменту.

Главные задачи менеджера в этой области общеизвестны: обнаружить область повышенного риска, оценить его степень, разработать и принять заблаговременные меры, а если ущерб уже имеет место, то и способы возмещения ущерба. Распознавание, оценка, контроль рискованных ситуаций позволяют избежать многих потерь.

Риск, как известно, - это вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска - это обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная за нее плата. По мере развития рыночных отношений в России усиливается конкуренция. Чтобы выжить в этих условиях, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств, на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, прогнозировать его, оценивать, не переходить за допустимые пределы. Вместе с тем, практика показывает, что чем выше уровень риска, тем значительно больше в случае успеха будет прибыль.

Известны следующие виды предпринимательского риска. Характерен, в частности, производственный риск, который связан с производством продукции, товаров и услуг, осуществлением любых видов производственной деятельности. Среди причин возникновения такого риска - уменьшение размеров производства, рост материальных и иных затрат, уплата повышенных процентов, отчислений и налогов и др.

Имеет место и коммерческий риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Истоки этого риска - снижение объема реализации вследствие негативного изменения конъюнктуры или управленческих ошибок, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, рост издержек обращения.

Для условий России особенно важен финансовый риск, который возникает в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Финансовый риск деятельности фирмы обычно измеряется отношением заемных средств к собственным: чем выше это отношение, тем выше и финансовый риск, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредита влечет за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и др.

В обязанности финансового менеджера входит обеспечение снижения всех видов риска, а не только финансового, поскольку между различными сферами деятельности предприятия не существует четких границ. Большинство крупных западных фирм имеет в штате специального менеджера по риску. Он разделяет

ответственность за рискованные решения с другими менеджерами фирмы, заведующими той или иной сферой деятельности предприятия: маркетологом, менеджером, ответственным за кадровую работу, с инженером по технике безопасности и др.

Выбор приемлемой степени риска зависит от того, на что настроен руководитель. Руководители консервативного типа, не склонные к новациям, обычно стараются уйти от какого-либо риска. Более гибкие руководители стремятся к более рискованным решениям, если риск доброволен. В затруднительной ситуации такие руководители ориентируются на более рискованные решения, если уверены в профессионализме исполнителей. Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации прошлых аналогичных решений, принятых в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, успех побуждает к риску. Большинство людей предпочитает малорискованные варианты действий. Вместе с тем, отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

В ходе оценки альтернативных вариантов решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель достаточно точно может оценить результат каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить инвестиции в депозитные сертификаты и государственные облигации, когда имеется государственная гарантия и точно известно, что на вложенные средства будет получен оговоренный в условиях процент.

К принимаемым в условиях риска решениям относятся решения с известной вероятностью получения любого из результатов. То есть невозможно оценить вероятность наступления каждого результата. Если требующие анализа и учета факторы весьма сложны, а достоверной достаточной информации о них нет, то вероятность того или иного результата невозможно предсказать. Неопределенность характерна для многих решений, принимаемых в быстроменяющихся обстоятельствах. Эта ситуация весьма знакома всем российским предпринимателям.

Здесь менеджер может попытаться получить дополнительную информацию, еще раз проанализировать проблему, учесть ее новизну и сложность. Полезно привлечь к работе специалистов для составления экспертных оценок. Возможно также действовать в точном соответствии с прошлым опытом и интуицией, особенно если нет времени на сбор дополнительной информации, или если затраты на нее чересчур высоки.

Первостепенное значение приобретает анализ предпринимательского риска, который начинается с выявления его источников и причин. По источнику возникновения различают риск: хозяйственный; связанный с личностью человека; обусловленный природными факторами. По причине возникновения выделяют риск, являющийся следствием: неопределенности будущего; непредсказуемости поведения партнеров; недостатка информации. Во всех этих случаях риск связан с состоянием информационной обеспеченности решения.

Риск как правило, измеряют как вероятность определенных потерь. Каждый предприниматель устанавливает для себя приемлемую степень риска. Для определения этой степени обычно пользуются статистическим, экспертным и комбинированным методами. Суть статистического метода в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном предприятии, устанавливается величина и частота получения конкретной экономической отдачи и определяется вероятный прогноз на будущее. Экспертный метод реализуется путем обработки совокупного мнения опытных специалистов. Но

более разумным и результативным для практики методом является комбинация из статистического и экспертного методов.

Определение риска особенно важно для принятия инвестиционных решений. Критерии инвестиционного выбора проектов в условиях рынка и неопределенности зависят во многом от степени риска. Конкретное решение определяется индивидуальной склонностью руководителя к риску, а также конкретной ситуацией, в которой находится фирма.

Определяя свой выбор, менеджер рассматривает новый проект во взаимосвязи с другими вариантами и с уже налаженными видами деятельности фирмы. В целях снижения риска желательно выбирать производство таких товаров и услуг, спрос на которые изменяется в противоположных направлениях, то есть при увеличении спроса на один товар спрос на другой товар уменьшается, и наоборот. К сожалению, далеко не каждый риск поддается снижению с помощью диверсификации. Дело в том, что на предпринимательство оказывают воздействие различные макроэкономические факторы, такие как ожидание подъема или кризиса, движение ставки банковского процента и др. Риск, обусловленный этими процессами менеджеру невозможно уменьшить с помощью диверсификации производства. Принятие управленческих решений на предприятии предполагает тесную увязку всех видов риска, но даже самые добротные прогнозы менеджера могут не сбыться из-за неожиданных и непредсказуемых изменений во вкусах клиентов, действий конкурентов, забастовок, неожиданных правительственных решений. Поэтому на случай наступления неблагоприятных событий предусматриваются разные возможности уменьшения отрицательных последствий за счет резервных денежных средств, производственных мощностей, сырья, готовой продукции; разрабатываются материально обеспеченные планы переориентации деятельности.

Существенно уменьшить риск реально за счет квалифицированной работы по эффективному прогнозированию и внутрифирменному планированию, самострахованию с страхованием, передачи части власти другим лицам или организациям путем хеджирования фьючерсных сделок, выпуска опционов и др. В странах с развитой рыночной экономикой распространенным способом уменьшения риска является хеджирование - создание встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований и обязательств. Хеджирование широко используется фирмами, специализирующимися на обработке сырья, с целью страхования прогнозируемого уровня доходов путем передачи риска другой стороне.

В практике применяются и другие способы снижения риска. Так, при дорогостоящих наукоемких разработках практикуется перевод части финансового риска на другие компании - так называемые венчурные, или рискованные, - которые в случае неудачи всего проекта возьмут на себя часть потерь. Но лучший способ снижения риска - грамотный выбор инвестиционных решений. Поэтому особенно тщательно просчитываются риски в рамках инвестиционной политики.

В принципе, если в проекте доходы превышают издержки, то вложение средств целесообразно, и из ряда альтернативных вариантов инвестиционного решения выбирают наиболее рентабельный вариант. Речь идет, естественно, о любых инвестициях, как производственных, так и непроизводственных: в изготовление товаров, оказание услуг, создание научного продукта, в ценные бумаги и др. Надо определить эффективность инвестиций с учетом срока окупаемости, степени риска, ожидаемых темпов инфляции, перспектив налогообложения. Среди самых доступных способов использования денег - хранение их в банке, за что владелец суммы получает процент. Отсюда первое

правило: инвестировать средства имеет смысл тогда, когда от этого реально получить большую чистую (за вычетом налогов) прибыль, чем от хранения денег в банке.

При оценке инвестиционного решения необходимо также учитывать инфляцию. Второе правило инвестирования гласит: вкладывание средств имеет смысл только если рентабельность инвестиций превышает темпы инфляции. Это объясняет, почему уровень процентных ставок по кредиту обычно должен превышать индекс инфляции - иначе банк оказывается в убытке, а предприятия теряют интерес к производству как таковому, поскольку выгоднее становится закупать товары и ждать несколько месяцев, пока цены не повысятся до выгодного для перепродажи уровня. Снижение же производства усугубляет дефицит товаров и подстегивает инфляцию.

Инвестиционный процесс всегда связан с риском, ибо фактор времени усиливает неопределенность, и чем длительнее сроки окупаемости затрат, тем рискованнее проект. Отсюда при принятии решений менеджеру нужно учитывать лаг времени, то есть оценивать затраты, выручку, прибыль и экономическую рентабельность от реализации того или иного проекта с учетом временных изменений. Эта операция называется дисконтированием и производится обычно для нескольких альтернативных вариантов. Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей полезностью (ценностью), поскольку, если пустить сегодня эту сумму в оборот и заставить приносить доход, то через некоторое время она не только сохранится, но и приумножится. Следовательно, третьим правилом инвестирования является: инвестировать средства имеет смысл только в наиболее рентабельные с учетом дисконтирования проекты. Отсюда основными критериями принятия инвестиционных решений выступают: отсутствие более выгодных альтернатив; минимизация риска потерь от инфляции; краткость окупаемости затрат; дешевизна проекта; обеспечение стабильности поступлений; высокая рентабельность после дисконтирования.

Пользуясь этим набором критериев, комбинируя их в самых разных сочетаниях менеджер способен делать выбор в пользу того или иного проекта. Но если руководство полагает, что в наибольшей степени стратегии фирмы соответствует проект, обеспечивающий хотя и скромную, но стабильную выручку на протяжении достаточно длительного периода, то будет выбран менее рискованный проект. Если же главное для фирмы - прибыльность проекта, то выбор в пользу более рискованного проекта очевиден. Таким образом, при формировании портфеля инвестиций, важно выбрать не только наиболее прибыльные и наименее рискованные, но и лучше всего вписывающиеся в стратегию фирмы проекты.

Компания, участвующая в реализации проектов, должна организовать эффективное управление портфелем своих инвестиций на основе взвешенной оценки и разделения проектных рисков на перспективу. Применение методов проектного финансирования с ограниченным регрессом на заемщика позволяет компаниям, выступающим в качестве инвесторов, т.е. организаторов проекта, формирующих капитал для его реализации, привлекать значительные средства на рынке ссудных капиталов.

При использовании данного механизма целью спонсоров проекта является ограничение своей ответственности по проекту при одновременной гарантии получения дивидендов от прибыли. Обычно банки, предоставляющие основные займы по проектам, не расположены принимать на себя проектные риски, особенно

если проект рассчитан на долгий срок и связан, например, с добычей полезных ископаемых.

По характеру проявления риски, встречающиеся при разработке отдельных проектов, можно разделить на две основные категории: политические или региональные, и коммерческие. В зависимости от типа рисков, сопровождающих проект, организуется их распределение и страхование с использованием различных финансовых инструментов.

К политическим или региональным рискам относят:

- * экспроприацию или бойкот проекта правительством;
- * военные действия или гражданские беспорядки, влекущие за собой остановку проекта;
- * изменения текущего законодательства или системы налогообложения;
- * резкий рост инфляции или обменного курса валют и др. На практике грань между политическими и коммерческими рисками бывает весьма трудно различима.

К коммерческим рискам можно отнести все иные риски, которые условно подразделяются на:

- * технические, связанные со строительством, вводом в действие и эксплуатацией проекта (замораживание незавершенного строительства, задержка ввода в строй, технические неполадки при пуске и эксплуатации и др.);
- * риски изменения рынка, связанные с непрогнозируемыми факторами его колебаний, которые могут повлечь за собой остановку проекта: изменения в условиях продажи производимой после реализации проекта продукции; снижение спроса или резкое колебание цен; существенное изменение условий поставки необходимых для реализации проекта материалов и оборудования, связанное с ростом цен или трансформацией спроса на используемые сырье и материалы.

Коммерческие риски, как правило, принимают на себя спонсоры проекта, или страхуются путем заключения с поставщиками долгосрочных контрактов на поставку сырья, материалов или необходимого оборудования. Широко практикуется на стадии строительства новых объектов заключение контрактов "под ключ", где подрядчик несет полную ответственность за сдаваемый в эксплуатацию объект. Технические риски могут быть застрахованы соглашением о генеральном управляющем проекте, при котором один из спонсоров проекта, имеющий наиболее высокий уровень технической экспертизы и опыт в подобного рода проектах, несет полную ответственность за текущую эксплуатацию объекта.

Политические риски труднее поддаются оценке и страхованию. Где возможно, подобные риски могут приниматься спонсорами проекта, или же страхуются путем заключения контрактов на прямую продажу товаров спонсорам проекта как форму гарантий по политическим рискам. В большинстве случаев политические и региональные риски принимают на себя специальные организации, т.е. финансово-кредитные институты, специализирующиеся на страховании подобного типа рисков.

Практически все крупные проекты при высоких затратах привлекают к участию финансовые институты, специализирующиеся на предоставлении гарантий и страховании рисков, которые не в состоянии принять ни спонсоры проекта, ни кредитующие проект банки в силу специфики и величины страховых сумм. Для того, чтобы получить гарантии подобных институтов, необходимо участие национального капитала одного из государств, в которых находятся данные институты, при этом минимум участия в проекте национального капитала колеблется от 50 (США) до 85 (Италия, Япония) процентов. В совместных с Россией

проектах аналогичную роль может играть созданный Российский экспортно-импортный банк.

В мировой практике гарантии по страхованию различных стадий проекта организуется отдельно и может содержать разные условия в зависимости от особенностей каждого проекта. Кроме того, по определенным группам стран или типам проектов может быть ряд ограничительных условий, лимитирующих возможности их участия в проекте. Компания, желающая выйти на мировой рынок, должна соответствовать требованиям, предъявляемым к контрагентам в международных сделках, заботиться о непревышении доли заемных средств в балансе над собственными активами, используя различные методы управления своими финансами, начиная с использования методов финансирования с ограниченным правом регресса и до тщательно взвешенного управления инвестиционным портфелем. Подавляющее большинство крупных и средних Компаний управляют инвестициями на основе анализа возможных и действующих проектов, при этом детально взвешиваются все финансовые показатели, определяющие позицию на рынке.

Устойчивые в финансовом отношении компании предпочитают минимизировать свое участие в проектах с повышенной долей риска, не отказываясь от них совсем, а пытаясь сбалансировать долговременные затраты по проекту с краткосрочными прибыльными сделками, включая слияния и поглощения других компаний. Корпорации, высоко котирующиеся на фондовых рынках, не могут не оценивать влияние долговременного отвлечения средств для инвестирования в крупный проект на биржевые котировки своих акций, при этом держатели акций заинтересованы в повышении доходов по принадлежащим им акциям в обозримой перспективе, и хотят иметь подобные гарантии от менеджеров.

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.

8. ПЛАН И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ

Особое место в плановой организации деятельности фирмы занимает перспективное, стратегическое планирование, которое является одной из основных функций управления и представляет собой процесс определения целей создания организации, а также путей их достижения. Стратегическое планирование формирует основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля менеджмента ориентированы на разработку и реализацию стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, фирма и отдельные ее сотрудники будут лишены реального способа оценки целей и направления развития предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления коллективом фирмы. Можно отметить, что это планирование становится все более актуальным и для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными компаниями.

Разработка программы деятельности фирмы является первым этапом стратегического планирования, которое представляет управленческую деятельность по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Задача руководства фирмы - создать хозяйственный механизм, обеспечивающий наиболее быструю ее адаптацию к изменяющимся внешним условиям. Это позволит уменьшить неопределенность и риск в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях.

Разработка и реализация стратегии - важнейшая функция руководителей фирмы высшего звена управления. Без стратегического планирования фирма подобна кораблю без рулевого. Стратегия формулирует основные цели фирмы и пути их достижения таким образом, чтобы обеспечить единую направленность действий всего коллектива фирмы.

В рамках стратегического планирования решается множество вопросов управления фирмой, в том числе: разработка общефирменной стратегии; подготовка стратегических решений в отдельных хозяйственных областях; анализ конкурентной среды; определение основных целей фирмы; управление стратегически важными факторами деятельности на рынке; формировании маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров; изучение жизненного цикла продукции на рынке; управление портфелем заказов; выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений; формулирование общей концепции развития предприятия; анализ перспектив в этой области; исследование структуры затрат.

Планирование, как известно, представляет составную часть стратегического управления. Процесс стратегического управления протекает в три этапа: первоначально определяются долгосрочные перспективы развития предприятия и его основных подразделений; на этапе реализации планов разрабатываются мероприятия по осуществлению фирменной стратегии; с помощью контроля выявляются основные проблемы в области реализации стратегии компании.

Стратегическое планирование определяет характер стратегического управления. Реализация стратегических планов, стратегический контроль и

выявление возникающих проблем относятся к сфере оперативного управления и поэтому не могут рассматриваться как чисто стратегические факторы.

Выделим следующие особенности стратегического планирования: оно ориентируется на долгосрочную перспективу; стратегические планы определяют основные направления развития предприятия; обозначаемые определенные "ниши" хозяйственной деятельности в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного планирования; основная цель стратегического планирования заключается в обеспечении будущей успешной деятельности предприятия.

Процесс стратегического планирования может быть представлен в виде последовательного решения стратегических проблем. При этом этапы их решения разграничиваются таким образом, чтобы на каждом могли быть использованы свои специфические методы. На первом этапе устанавливаются стратегически важные сферы деятельности предприятия - то есть те, которые управляются и планируются относительно независимо от других рынков и инфраструктур. При разграничении стратегических хозяйственных областей учитывается следующее:

1. Для каждой стратегической области должна быть определена самостоятельная рыночная задача, ориентированная на внешний по отношению к предприятию рынок, четко определенный по характеру потребностей клиентуры.

2. Стратегическая область хозяйственной деятельности предприятия должна быть и самостоятельно управляемой, чтобы в случае необходимости фирма могла отказаться от какой-либо стратегической сферы деятельности, не причинив при этом особого вреда другим областям. Самостоятельная рыночная задача является необходимым, но отнюдь не достаточным условием для удовлетворения второго требования. Стратегическая область должна располагать не только собственным рынком, но и своей инфраструктурой. Скажем малые и средние фирмы зачастую опираются только на одну стратегическую область.

3. В рамках стратегической области фирма должна добиться определенных конкурентных преимуществ. Поскольку последние достигаются лишь в борьбе, для стратегической области деятельности фирмы нужно определить всех явных конкурентов.

4. Стратегические области должны быть стабильными в течение длительного периода, поскольку все стратегическое планирование ориентируется на долгосрочную перспективу.

Второй этап стратегического планирования характеризуется анализом отдельных стратегических областей. При анализе не затрагиваются общефирменные проблемы, так как отдельные стратегические сферы имеют свою рыночную специфику и внешнее окружение, а их инфраструктура обладает своими сильными и слабыми сторонами по отношению к конкурентам. Отсюда различные сферы хозяйственной деятельности предприятия имеют свои риски и особые шансы на успех. Анализ внешней среды и норм регулирования выявляет стратегически важные тенденции развития в экологии, технологии, экономике, правовом регулировании, обществе и политике. Он помогает выяснить важнейшие изменения в поведении рабочих, профсоюзов, государственных учреждений, кредиторов.

Анализ рынка и отрасли - наиболее сложная область исследования. Главное здесь изучение жизненного цикла продукции, рыночных сегментов и отраслевой структуры. Очень важно сравнение возможностей предприятия с конкурентами. В основе - изучение структуры затрат. При этом выявляются сильные и слабые стороны экономики фирмы в сопоставлении с конкурентами. В результате руководству фирмы должен быть представлен перечень благоприятных шансов и рисков для данной хозяйственной сферы.

На третьем этапе отрабатывается принципиально важный документ, в котором определяются цели и задачи предприятия, разграничиваются сферы деятельности, фиксируются долгосрочные целевые установки.

На четвертом этапе разрабатывается общефирменная стратегия на установленный отрезок времени - на срок от 5 до 10 лет. При этом, если предприятие действует в нескольких стратегических областях, то для каждой из них должны предусматриваться свои цели и ресурсы. При ограничении деятельности предприятия одной хозяйственной областью общефирменная стратегия определяет факторы успеха, которые обеспечивают ему преимущества в борьбе с конкурентами. Общефирменная стратегия включает в себя проекты и программы, с помощью которых эти факторы успеха могут быть реализованы.

Только в этом случае стратегическое планирование способно привести к улучшению положения предприятия.

Если на пятом этапе реализуется стратегическое планирование применительно к уровню отдельной сферы деятельности (базирующееся на целях и распределении ресурсов, предусмотренных общефирменной стратегией), то на шестом этапе разрабатывается функциональная стратегия, как на уровне отдельной области, так и всего предприятия. Здесь учитываются, например, управление капиталовложениями, связи с общественностью, поддержание престижа компании, научные исследования и разработки.

На последнем этапе реальность целей, намеченных на предыдущих этапах планирования, обосновывается путем разработки долгосрочных финансовых планов. По результатам оценок финансовой перспективы намечки стратегического плана могут быть скорректированы. В зависимости от финансовых обстоятельств фирмам приходится даже предусматривать структуру областей хозяйственной деятельности, которые составляли основу стратегических планов. Это необходимо, например, когда используемые стратегические области, хотя и обеспечивают в предстоящие несколько лет достаточный доход, не обладают большим потенциалом в более отдаленной перспективе. В этом случае прибегают к политике диверсификации производственной деятельности, создавая новые области деловой активности.

Последовательность проблем, составляющих структуру процесса стратегического планирования схематично представлена в приложении. Смысл стратегического планирования состоит в создании условий для сдерживания стремления руководителей к максимизации текущей прибыли в ущерб достижению долговременных целей; ориентировании руководителей в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды, нежели на реагирование на уже происходящие изменения; создании условий для руководства фирмы в установлении обоснованных приоритетов распределения имеющихся ресурсов, их мобилизации в целях достижения поставленных конкретных задач.

Важным фактором стратегического планирования является то, чтобы стратегия, разработанная руководителями высшего звена управления фирмой, была бы поддержана руководителями среднего звена и всеми работниками.

Последние должны четко представлять свою роль в деятельности фирмы и достижении ею долговременных и краткосрочных целей. Для этого они должны быть соответствующим образом проинформированы. Без ясной формулировки целей нет возможности объединить усилия всех работников для их достижения.

Отсюда столь важным этапом стратегического планирования является определение целей и задач фирмы. При формулировании целей фирмы рекомендуется использовать как количественные показатели, например, доли

товаров фирмы по странам, товарам или сегментам; объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном или денежном выражении; размер прибыли фирмы; производственные издержки по изготовлению и сбыту продукции и другие, так и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков; разработку и сбыт новой продукции; охрану окружающей среды в странах, где действует фирма; обеспечение занятости в регионах, где фирма ведет торговлю или открывает филиалы и другие.

В настоящее время в условиях перехода России к рыночной экономике для стратегического планирования фирмы может быть предложена следующая схема.

Программа деятельности фирмы. Цели фирмы, главное - выжить в условиях экономического спада и роста инфляции в стране; как можно быстрее адаптировать хозяйственную деятельность и систему управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям; сохранить коллектив специалистов и руководящих работников, имеющих на фирме; обеспечить стабильное положение фирмы на рынке.

Стратегия фирмы: максимально масштабно участвовать в государственных программах развития и производства товаров и услуг, дотируемых за счет бюджетных ассигнований; вести постоянный поиск российских заказчиков на товары и услуги, которые могут быть произведены фирмой; проанализировать опрос, определить перечень и организовать выпуск новых товаров, предоставление новых услуг, которые отвечают возможностям фирмы и могут распространяться среди населения непосредственно или через торговую сеть; обеспечить эффективную рекламу всех товаров и услуг фирмы; вести постоянный поиск зарубежных заказчиков на товары и услуги, которые могут быть предоставлены фирмой; проводить активную коммерческую деятельность (сдача в аренду помещений и территорий, кредитование, сбыт товаров других фирм и др.); уменьшение производственных издержек и накладных расходов по производимым фирмой товарам и услугам.

Итак, стратегическое планирование в фирме выступает средством достижения ее целей. Такое планирование - набор действий и решений, принятых руководством, которые обеспечивают разработку специфических стратегий, чтобы помочь организации достичь ее глобальных целей. Процесс стратегического планирования помогает в принятии правильных управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в необходимой мере и в нужные периоды. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационное стратегическое предвидение.

Процесс распределения ресурсов нацелен на оптимальное использование организационных возможностей, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт. Например, в 1994 году компания "Московская сотовая связь" приняла решение реорганизовать свою структуру. Услугой фиксированной сотовой связи, которая превратилась в одну из основных, стало заниматься отделение МСС - фирма "Фаркоп" Это решение позволило сократить персонал, что, естественно, уменьшило издержки, и в то же время полноценно представлять на рынке такого рода услугу. Фирма "Фаркоп" была основана в результате перераспределения организационных ресурсов и полностью отвечала необходимым требованиям прежде всего с точки зрения квалифицированного персонала и наличия технологического опыта.

Большое значение имеет адаптация к внешней среде, которая охватывает все действия стратегического характера, улучшающие отношения предприятия с окружающей средой. Предприятиям необходимо адаптироваться и к внешним благоприятным возможностям, и к опасностям, выявить наиболее благоприятные варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к внешним условиям. В качестве примера сошлемся на деятельность российского производителя компьютерной техники компании "Stins Comman". Около трех лет назад эта фирма вышла на рынок компьютеров, и именно на тот сегмент, который представлен мощными рабочими станциями. На заре своей деятельности фирма не смогла составить конкуренцию на данном сегменте рынка более опытным российским и западным фирмам, поэтому, не видя особых перспектив, руководство фирмы приняло решение о резком освоении новой рыночной ниши - домашний компьютер (HomePC & Half Office), достоинством которого была невысокая цена, наличие разнообразных базовых конфигураций, оснащение перспективными периферийными устройствами, дополнительный технический и прежде всего программный сервис (эти компьютеры одни из немногих были оснащены целым пакетом обучающих программ). Таким образом, фирма успешно адаптировалась к изменившимся условиям и вовремя переместилась из бесперспективного сегмента в более благоприятный.

Внутренняя координация связана со стратегической деятельностью фирмы тем, что способствует выявлению сильных и слабых ее сторон с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования такой организации фирмы, которая способна в полной мере учитывать и руководствоваться стратегическими решениями. Способность использовать результаты опыта дает возможность предприятию правильно скорректировать стратегическое направление своего развития и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в гораздо большем, чем простое инициирование процесс стратегического планирования. Она связана с реализацией и оценкой результатов этого процесса.

Модель процесса стратегического планирования представлена на схеме в приложении.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством фирмы, но ее практическая реализация опирается на активное участие всех уровней управления. Стратегический план обосновывается обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в мире сегодняшнего бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать работников определенного типа, и, в то же время, не привлекать других работников. Такой план открывает для предприятия перспективу, которая ориентирует его сотрудников, привлекает новых работников и помогает в реализации изделий или услуг.

Стратегические плановые программы разрабатываются так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть

достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план рассматривается как программа, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом того, что конфликтная, постоянно изменяющаяся деловая и социальная обстановка делают постоянные корректировки неизбежными.

Уже отмечалось, что самым существенным решением при планировании является выбор целей предприятия. Те предприятия, которые вследствие своего масштаба, испытывают необходимость в многоуровневых системах управления, нуждаются в четко сформулированных целях широкого и более частного плана, ориентированных на общие цели фирмы.

Глобальная цель предприятия - четко выраженная причина его существования - представляет его миссию. Цели вырабатываются для осуществления именно этой миссии. Последняя детализирует статус предприятия, обеспечивает основное направление и ориентиры для определения целей, стратегических подходов на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия содержит следующие моменты:

1. Главная задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

2. Характеристика по отношению к фирме среды, которая определяет основные принципы деятельности предприятия на рынке.

3. Культура и психологический климат организации. Правильный выбор миссии имеет колоссальное значение. Некоторые российские руководители совершенно не заботятся о выборе и формулировании миссии своего предприятия. Нередко миссия эта кажется для них очевидной. Если задать вопрос типичному представителю малого бизнеса, в чем миссия его фирмы, ответом, скорее всего, будет: "Конечно, получать больше прибыли". Но несоответствие выбора прибыли в качестве миссии фирмы очевидно, хотя, несомненно, она является и существенной целью. Ведь прибыль представляет собой внутреннюю проблему предприятия. В то же время организация является открытой системой, она способна выжить на рынке только, если окажется способной удовлетворять какую-то потребность внешней среды. Поэтому чтобы заработать прибыль, необходимую для выживания, фирма вынуждена ориентироваться на запросы среды, в которой она функционирует. Именно в окружающей среде руководство находит общую цель организации. Объективная необходимость выбора миссии признана была выдающимися менеджерами задолго до соответствующих теоретических разработок. Генри Форд, прекрасно осознающий все значение прибыли, сформулировал миссию фирмы "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор столь узкой миссии организации, как прибыль, сужает возможности руководства фирмы определять альтернативы при принятии управленческих решений. В результате ключевые факторы могут быть не учтены и последующие решения способны привести к низкому уровню эффективности организации.

Общепроизводственные цели фирмы формулируются на основе миссии предприятия, определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы обеспечить подлинный вклад в успех предприятия, цели должны быть конкретными, измеримыми, ориентированы во времени и достижимыми.

После определения миссии и целей фирмы руководство приступает к диагностическому этапу процесса стратегического планирования. Первым шагом здесь является изучение внешней среды, которая оценивается по трем основным параметрам: определение и учет изменений, которые воздействуют на разные

аспекты текущей стратегии; выявление факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; оценка действия факторов, предоставляющих большие возможности для достижения общефирменных целей посредством корректировки плана.

Анализ внешней среды означает процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятиям) факторы, чтобы определить возможности и потенциальные опасности для фирмы. Изучение внешней среды дает организации возможности своевременной реакции на появившиеся на рынке угрозы для фирмы и способность к разработке деловых акций, которые в состоянии не только предотвратить эти угрозы, но и извлечь из ситуации новые выгодные возможности. С этой точки зрения роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса: где в настоящее время находится предприятие; где, по мнению высшего руководства, оно должно находиться в будущем; что должны сделать менеджеры, чтобы фирма из того положения, в котором она находится сейчас, перешла в рыночную позицию, на которой ее хотело бы видеть руководство.

Следующей проблемой, с которой сталкиваются разработчики стратегической программы фирмы, является определение того, какими внутренними силами, возможностями располагает коллектив. Диагноз внутренних проблем фирмы определяется в рамках управленческого обследования. Оно представляет собой оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон. В рамках обследования обычно рассматривается не менее пяти элементов, в частности, маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ предприятия.

Очень важно тщательно проанализировать условия работы фирмы, такие как: циклы ее деловой активности, изменения конъюнктуры рынка, наличие рабочей силы, источники материальных и финансовых ресурсов, взаимодействие с государственными организациями и другими предприятиями отрасли, основные конкуренты фирмы и другие факторы.

При обследовании функции маркетинга обычно основное внимание уделяется для анализа и исследования следующих его областей: доля рынка и конкурентоспособность, разнообразие и качество ассортимента выпускаемых изделий, рыночная демографическая статистика, рыночные исследования и разработки, предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, эффективный сбыт, реклама и продвижение товара, прибыль.

Анализ финансового состояния, безусловно, приносит пользу фирме, содействует повышению эффективности процесса стратегического планирования.

Детальное изучение финансового состояния позволяет выявить уже имеющиеся потенциально возможные внутренние недостатки, слабые места в организации, открывает возможность оценить положение фирмы в сравнении с ее конкурентами. Анализ финансовой деятельности обычно открывает руководству сильные и слабые стороны предприятия в долгосрочной перспективе.

Весьма важным для длительного выживания предприятия на рынке выступает систематический анализ управления производственными операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон управления производством целесообразно найти ответы на следующие вопросы:

* может ли фирма производить свои товары (услуги) по более низкой цене, чем ее конкуренты. Если нет, то по какой причине;

- * какой доступ фирма имеет к новым материалам, зависит ли она от единственного поставщика или ограниченного их количества;

- * является ли производственный аппарат, в частности, оборудование фирмы современным, хорошо ли оно обслуживается;

- * рассчитаны ли закупки сырья, материалов на снижение объемов материальных запасов и времени реализации заказа, существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями;

- * подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса, вынуждает ли это прибегать к временному увольнению работающих, как можно исправить подобную ситуацию;

- * способна ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обеспечивать ее конкуренты;

- * обладает ли фирма эффективной системой контроля качества изделий;

- * насколько рационально спланирован и спроектирован процесс производства, в чем и как он может быть улучшен.

Главным богатством современной фирмы являются ее человеческие ресурсы. Истоки большинства проблем в организациях в конечном итоге обнаруживаются в людях. Если фирма располагает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она способна эффективно использовать различные альтернативные стратегии. В противном случае следует добиваться улучшения работы с кадрами, поскольку недостатки в этой области будут подвергать опасности всю предстоящую деятельность организации.

Для любого кредитора, партнера или инвестора важное значение имеет имидж фирмы, поэтому в стратегической программе необходимо сформулировать представление об имидже фирмы, ответив в частности на следующие вопросы:

- * каким должен быть имидж фирмы;

- * каким может быть представление покупателей товаров и услуг о фирме.

Как здесь не вспомнить идею, высказанную одним из служащих американской фирмы "Мак-Гроу Хилл": Я не знаю Вашу фирму, я не знаю товаров Вашей фирмы, я не знаю репутации Вашей фирмы, я не знаю истории Вашей фирмы, я не знаю достижений Вашей фирмы. Так какой товар после всего этого Вы хотите мне предложить?".

Менеджер всегда должен помнить, что культура и образ предприятия формируют его репутацию. Обеспечение благоприятного общественного отношения к фирме, ее работникам, предлагаемым ею рынку товарам и услугам выступает одним из основных направлений работы в стратегическом плане.

В программе развития фирмы, имеющей стратегический характер, рассматриваются различные стратегические альтернативы. Среди них возможности ограниченного роста, роста, сокращения темпов развития и сочетания этих вариантов. Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство предприятий, является ограниченный рост. Для этой стратегии характерно определение целей на основе достигнутого с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется обычно в тех отраслях промышленности, где имеет место стабильная ситуация, когда руководство организации в целом удовлетворено положением фирмы на рынке.

Стратегия роста реализуется посредством ежегодного существенного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных показателей развития в сравнении с достигнутым в предыдущем году. Эта стратегия используется в динамично развивающихся отраслях с быстро совершенствующимися технологиями.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители предприятий и которую нередко называют стратегией последнего средства, является альтернатива сокращения. В ее рамках возможны несколько вариантов: ликвидация фирмы, отсечение всего лишнего, сокращение и переориентация производства.

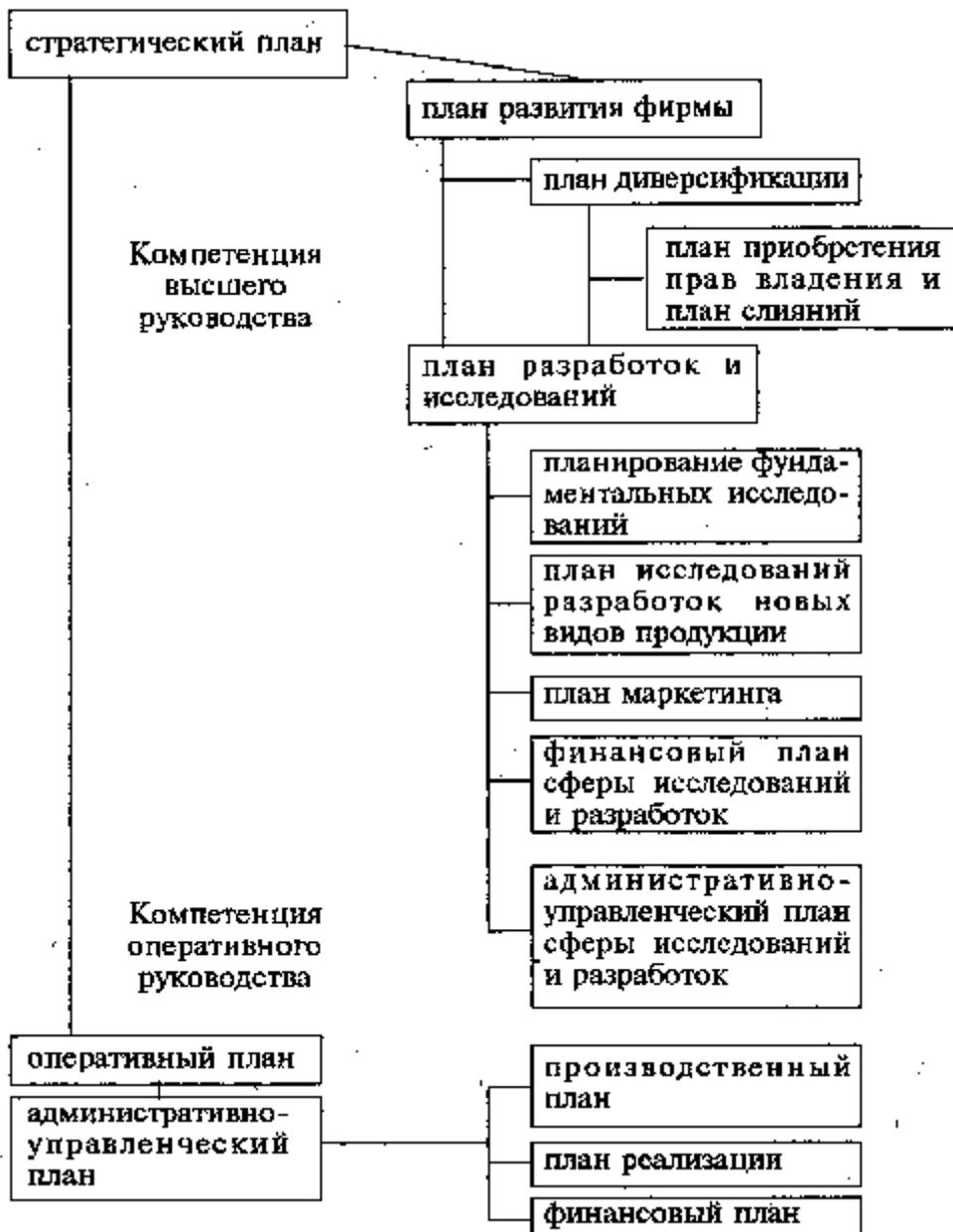
Чаще всего на практике используется стратегия сочетания всех альтернатив, которой придерживаются обычно крупные фирмы, активно действующие в ряде отраслей. Указанная стратегия представляет собой любой симбиоз из всех упомянутых вариантов.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями фирмы воздействуют самые разнообразные факторы. Приведем некоторые из них: риск, учет опыта применения разных стратегий в прошлом, реакция на пожелания владельцев фирмы, учет фактора времени.

Характер и уровень стратегического планирования в значительной мере определяют успех рыночной деятельности предприятия. Некоторые российские фирмы на определенном этапе способны добиться определенных достижений, не затрачивая больших усилий на организацию планирования. Кроме того, стратегическое планирование само по себе еще не гарантирует успеха. В то же время бесспорно, что применение плановых методов создает важные существенные благоприятные предпосылки для развития фирмы. Современные темпы изменений и увеличения объема знаний настолько велики, что стратегическое планирование выступает по существу единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству фирмы инструмент функционирования ее на длительную перспективу. Стратегическое планирование обеспечивает основу для принятия управленческих решений. Определение того, чего фирма хочет добиться, помогает оценить наиболее подходящие пути ее практических действий. Планирование способствует снижению риска при работе на рынке. Принимая обоснованные плановые решения, руководство уменьшает риск выбора отнюдь не оптимального решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, которое служит для определения будущих действий на рынке, помогает обеспечить единство общей цели в рамках всей организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Название конкурирующей фирмы	Место ее расположения	Доля рынка, которой она владеет (в %)	Предполагаемый объем продаж	Предполагаемые потери от деятельности конкурентов
.....
.....

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Факторы конкурентоспособности	ФИРМА	Главные конкуренты фирмы: А Б В ...
--------------------------------------	--------------	--

мал. 21

1. ТОВАР

Качество.

Технико-экономические показатели

Престиж торговой марки

Упаковка

Уровень послепродажного обслуживания

Гарантийный срок

Уникальность

Многовариантность использования

Надежность

Защищенность патентами

2. ЦЕНА

Продажная

Процент скидки с цены

Сроки платежа

Условия предоставления кредита

Условия финансирования покупки

3. КАНАЛЫ СБЫТА

Формы сбыта:

прямая доставка

торговые представители

предприятия-производители

оптовые посредники

комиссионеры и маклеры

дилеры

Степень охвата рынка

Размещение складских помещений

Система транспортировки

Система контроля запасов

4. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНОК

Реклама:

для потребителей

для торговых посредников

Индивидуальная продажа:

стимулирование потребителей

демонстрационная торговля

показ образцов товара

подготовка персонала сбытовых служб

Продвижение товара по каналам сбыта

Телевизионный маркетинг

Продажа товаров через средства массовой информации

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

БИЗНЕС – ПЛАН

"ОРГАНИЗАЦИЯ СПОРТИВНО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО КЛУБА"

Автор: Зорина О.Н.

Москва 1998 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Резюме
 2. Описание фирмы и предоставляемых ею услуг
 3. Маркетинг-план
 4. Инвестиционный план
 5. Организационный план
 6. Финансовый план
 7. Анализ риска
 8. Приложения
1. Резюме

Москва является крупнейшим городом Европы, в котором на данном этапе развития экономики страны находятся наибольшие финансовые и экономические возможности для получения прибыли начинающими и уже успешно работающими бизнесменами, компаниями и фирмами.

Постоянно растет число людей, становящихся материально обеспеченными и способными потратить некоторое количество денег на проведение своего досуга вне дома.

В последние 2 года необычайно стали популярны ночные клубы, предлагающие клиентам блюда различных кухонь, спиртные напитки, музыкальные программы и некоторые другие развлечения. Наряду с клубами вечером молодежь может посетить дорогостоящие, но популярные дискотеки.

В дневное время все большее число успешно работающих людей стало уделять свое внимание спорту, поддержанию хорошей физической формы, посещая при этом теннисные корты, бассейны, тренажерные залы. Можно сказать, что ведение здорового образа жизни становится привычным.

На фоне постоянно растущего числа людей, способных оплачивать свои развлечения и загруженности уже существующих мест отдыха необычайно привлекательно выглядит создание места, в котором бы сочетались, как спортивные, так и развлекательные услуги, способные удовлетворить клиентов.

Таким образом, целями представленного инвестиционного проекта (в дальнейшем - Бизнес-план) являются:

- разработка и описание путей создания организации, предоставляющей спортивные и развлекательные услуги, определение ее организационно-правовой формы,
- определение предполагаемого места положения создаваемой организации на рынке (рыночной ниши),
- описание услуг, которые организация будет предоставлять потребителям,
- анализ целесообразности создания подобной организации с точки зрения рентабельности и прибыльности,
- выбор оптимальных путей решения поставленных в Бизнес-плане задач,
- разработка конкретных мероприятий, связанных с реализацией Бизнес-плана.

Настоящий Бизнес-план предусматривает создание фирмы, способной эффективно работать на открытом для всех, в том числе и для конкурентов, поле деятельности. Создание подобной фирмы предполагает грамотный выбор такой рыночной ниши, где фирма могла бы строить свою долгосрочную стратегию. Установив перспективную схему налаживания деловых связей, ведя оптимальную ценовую политику, заботясь о поощрении и поддержке своих постоянных клиентов, расширяя спектр своей деятельности и, тем самым, снижая риски в своей деятельности.

Такой фирмой может стать спортивно-развлекательный клуб, предлагающий своим клиентам различные спортивные игры, отличную кухню и приятную музыку.

Совокупная стоимость предлагаемого настоящим Бизнес-планом проекта составляет 150 000 1*50.

2. Описание фирмы и предоставляемых ею услуг

Местом, сочетающим в себе атрибуты спортивно-развлекательного отдыха может являться клуб, находящийся в удобном месте, предлагающий следующие виды услуг:

1. Мини-гольф (представляет собой сочетание нескольких специальных дорожек с лунками для мячиков длиной до 3 метров, которые необходимо пройти с минимальным количеством ударов клюшкой по мячу).

2. Бильярд или американский пул.

3. Дартс.

4. Различные спортивные развлекательные автоматы.

5. Бар.

6. Ресторанная кухня.

7. Дансинг.

Для занятий всеми этими спортивными играми клиенту совершенно не нужна специальная спортивная одежда, а объем получаемых удовольствий сравним с настоящими занятиями спорта. В клубе должна присутствовать высококачественная кухня, предлагающая небольшой, но только ей свойственный ассортимент блюд. Также клиенты смогут воспользоваться услугами бара в котором будут подаваться большое количество безалкогольных напитков и коктейлей, а из спиртных напитков будут представлены разнообразные сорта вина и пива. Более крепкое спиртное в баре будет продаваться по высоким ценам, что позволит создать спрос среди клиентов на легкие напитки.

Необходимым атрибутом клуба должна быть "хорошая" музыка. Клиент, приходя в этот клуб получает целый комплекс услуг, которые в данный момент предлагаются частично немногими местами отдыха, а такая услуга как мини-гольф является новой на московском рынке развлечений.

Клуб должен быть оформлен на высоком уровне и предлагать услуги отличного качества, т.е. поставлять на рынок конкурентоспособную услугу.

Т.к. спрос на спортивные развлечения и питание является постоянным и мало зависит от сезонности, то вопрос занятия клубом части сегмента рынка развлечений в Москве является лишь вопросом создания преимуществ перед другими конкурентами уже находящимися на этом рынке (см. Табл. 1).

Создание такого рода клуба предполагает учреждение общества с ограниченной ответственностью "Крафт Тайм" (в дальнейшем Общество) с минимальным уставным капиталом, составляющим 7 590 000 рублей. Учредителями указанной фирмы выступают:

- ЗАО "Энергомонтажвентиляция", - ООО "Интердилинг",

- гражданин РФ Малышев А.В.

Доли учредителей в уставном капитале Общества распределяются следующим образом:

- ЗАО "Энергомонтажвентиляция" - 2 000 000 рублей - 26,35%,

- ООО "Интердилинг" - 3 590 000 рублей - 47,30%,

- гражданин РФ Малышев А.В. - 2 000 000 рублей - 26,35%. В процессе реализации представляемого проекта планируется увеличение уставного капитала за счет внесения учредителями Общества следующих средств:

- ЗАО "Энергомонтажвентиляция" вносит право аренды помещения, предоставляемого Обществу для работы клуба - 78 000 1*50 (или 390 млн. руб.);

- ООО "Интердилинг" вносит денежные средства - 25 000*51) (или 125 млн. руб.) и оборудование для клуба на сумму 45 000 1*50 (или 225 млн. руб.),

- гражданин РФ Малышев А.В. вносит автомобиль, оцениваемый в 8 000 1*50 (или 40 млн. руб.).

Таким образом после реализации представленного проекта уставный капитал Общества составит 787.590 000 рублей. Доли учредителей в уставном капитале Общества распределяются следующим образом:

- ЗАО "Энергомонтажвентиляция" - 392 000 000 рублей - 49,77%,

- ООО "Интердилинг" - 353 590 000 рублей - 44,90%,

- гражданин РФ Малышев А.В. - 42 000 000 рублей - 5,33%. Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников, которое назначает Генерального директора, руководящего и контролирующего деятельность Общества. Организационная структура Общества представлена на схеме.

В качестве потенциальных потребителей предоставляемых клубом услуг можно рассматривать все население г. Москвы в возрасте от 18 до 45 лет, которые имеют доход свыше 500 \$ в месяц. Поскольку предлагаемый комплекс услуг является новым видом услуг на существующем рынке, можно считать, что он будет интересен практически всем группам населения. Так как услуги, предоставляемые клубом, весьма разнообразны, можно предположить, что они заинтересуют людей, предпочитающих активное и комфортное времяпрепровождение. Анализ рынка представлен в таблице 2.

Говоря о конкуренции, необходимо отметить, что целесообразно отнести к числу конкурентов клуба фирмы, предоставляющие услуги, аналогичные услугам клуба. Детальный анализ конкурентов в нашем случае проводится по следующим позициям - месторасположение, время работы, парковка, качество и стиль интерьера, качество музыки, наличие, загруженность и стоимость спортивных игр, цены в баре и ресторане, наличие рекламы и некоторые другие. Анализировались данные по 16 конкурентам г. Москвы, предоставляющим аналогичные услуги. Данные по четырем крупнейшим, достойным внимания для оценки представленного проекта приведены в таблице 3.

3. Маркетинг-план

Целями и задачами Общества являются:

- создание новой "ниши" на существующем сегменте рынка развлечений в г.Москве,

- окупаемость капитальных вложений за 1 год,

- получение дохода на вложенные средства не менее 150% в год,

- создание новых рабочих мест.

Целью маркетинга является создание условий для работы фирмы, при которых она может успешно выполнить свои задачи.

В комплекс мероприятий по маркетингу обычно входят следующие мероприятия

- изучение потребителя услуги фирмы,
- анализ рыночных возможностей фирмы,
- оценка предлагаемой услуги и перспектив развития,
- анализ формы сбыта услуги,
- оценка, используемых фирмой методов ценообразования,
- исследование мероприятий по продвижению услуги на рынке,
- изучение конкурентов,
- выбор "ниши" (наиболее благоприятный сегмент рынка). На многие из поставленных вопросов уже были даны ответы ранее.

Рыночные возможности фирмы определяются максимальным количеством клиентов, потребности которых фирма может удовлетворить за определенный период времени. Рыночная возможность напрямую зависит от площади помещения, в котором будет располагаться клуб, так как необходимо ограничить посещаемость клуба максимальным количеством людей при котором будет сохраняться комфортная обстановка. Точное число будет определено в архитектурном плане. При расчетах берется средняя цифра 50 человек в час.

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

- себестоимость услуг,
- цены конкурентов на аналогичные услуги или услуги заменители,
- уникальность данной услуги,
- цену, определяемую спросом на данную услугу.

При создании имиджа престижного (модного клуба) необходимо поддерживать цены на относительно высоком уровне, но на уже существующие услуги типа бильярда, дартса и бара цены не должны быть выше чем у конкурентов. На новые виды развлечений они могут быть максимально высоки. Ценовая политика фирмы должна строиться на принципе высокое качество - высокая цена. Для максимального использования возможностей фирмы необходимо рассмотреть возможность введения скидок, льготного времени и т.д. Ценовая политика фирмы таким образом должна учитывать следующие моменты:

1. Средние валовые издержки для производства (услуги) в час. (Постоянные затраты + переменные затраты) 1 кол-во раб, часов

2. Цены конкурентов.

Бильярд - 4,2\$ за партию, 12\$ в час Кегельбан - 4\$ за партию, 50\$ в час Дартс - от 4\$

3. Цена на мини-гольф, как на новую услугу, может быть выше, чем на остальные услуги.

В итоге имеет смысл на услуги предоставляемые конкурентами такого же качества как у нас устанавливать цены на 5-10% ниже, а на услуги, предоставляемые только нами, цена может быть выше на 10-20% по сравнению с ценами на услуги заменители. Но ценовая политика должна строиться на принципах максимизации загрузки производственных мощностей.

Для успешного продвижения этих услуг на рынке необходимо применять методы стимулирования продаж, которые создают дополнительные преимущества для нашей фирмы перед конкурентами. В качестве некоторых из них можно рассмотреть:

- возможность приобретения услуги по безналичному расчету. То есть возможность для фирм оплачивать отдых своих сотрудников с максимальным

удобством для себя. (Рассмотреть возможность отнесения этих платежей на затраты для клиентов),

- скидки для постоянных клиентов (или дополнительные услуги, предлагаемые бесплатно),

- проведение специализированных вечеринок.

Важным фактором стимулирования продаж услуг является стимулирование работы персонала фирмы.

Говоря об имидже клуба, необходимо отметить, что реклама очень тесно связана с процессом установления имиджа клуба. При создании рекламы и имиджа необходимо акцентировать внимание на спортивно-развлекательных возможностях клуба. На здании должен быть установлен интересный световой щит, сообщающий о клубе, который было бы хорошо видно с прилегающих автодорог. Задача рекламной компании - обеспечить посещаемость с первых дней работы клуба.

4. Инвестиционный план

В качестве места для организации клуба можно рассматривать подвал особняка, находящегося по адресу Озерковская набережная, д.52, стр.1.

Месторасположения клуба очень удачно со следующих позиций:

- удобный подъезд к клубу и выезд на Садовое кольцо,

- близость к центру города,

- большое количество офисов крупных компаний, находящихся поблизости,

- удаленность от жилых домов,

- близость к источникам продуктов питания для бара и кухни. Основные средства, необходимые для организации работы:

1. Здания и сооружения:

- в предлагаемом помещении необходимо сделать ремонт в соответствии с архитектурным планом. Стоимость ремонта до 45 000\$, включая оборудование, не включенное в настоящий бизнес-план,

- кухню, обслуживающую бар необходимо разместить в пристройке к особняку, после ее ремонта.

2. Оборудование, вносимое в уставный капитал учредителями:

- оборудование для мини-гольфа можно приобрести в магазине "Спортчек" г.Мюнхен. Комплект оборудования для 10-ти дорожек стоит до 10 000\$.

- оборудование для бильярда предлагают:

- т.198-43-21 стоимость от 3000\$, гарантия 3 года, установка. т.149-25-68 стоимость от 2900\$, гарантия 1 год, установка м-н "Баярд" Ленинградское ш., 90.

- Стоимость от 2600\$ (стоимость стола для "русской пирамиды" - 5 000\$), гарантия 1 год,

- установка 5 бильярдных столов (3 - для пула, 2 - для пирамиды) стоят 19 000\$.

3. Оборудование для дартса:

- т.952-43-00 Центр нетрадиционного спорта. Комплект (мишень, кабинет, дротики) стоит 150\$

- Магазин "Спортчек" г. Мюнхен. 3 комплекта для дартса стоят 450\$.

4. Различные спортивно-развлекательные автоматы (морской бой и т.п.).

- Стоимость 4 автоматов - 500\$.

- 5. Оборудование для кухни и бара - электросковорода, плита двухкомфорочная, фритюрница, мармит, мясорубка, картофелечистка, холодильный шкаф, рабочий стол, пристенный стол, гриль, параконвекционная печь, тепловой мост, посудомоечная машина, кофемашина, ледогенератор, витринный

холодильник, барный комбайн, пивные краны (поставляются бесплатно при приобретении пива в ф-ме "Рах"), аппараты для прохладительных напитков, посуда.

Стоимость оборудования для кухни и бара - до 20 000\$.

Поставщики оборудования для бара и кухни:

"Траст" т. 369-99-79, 369-07-31 ("Рах")

"Русский проект" т. 490-21-13, 207-69-09

"Итал Теехнолоджи" (Чистяков Руслан) т. 244-40-50, 244-43-24

"Агроторгмаш" т. 181-40-55, 181-54-65

ТОО "Рейн" т. 233-87-09, 233-43-39 ("Весег")

"Московский дом оборудования" т. 236-98-64, 236-98-60

"Перфи" т. 161-05-06

"Маркет Сервис" т. 150-37-03, 150-29-54

"Cororoerce" т. 150-98-56, 216-12-57

"Торговый дизайн" т. 156-07-36, 156-07-37, 921-04-57

"Поливер" т. 158-61-86, 181-93-87

"Синко" т. 21 1-07-44, 21 1-07-74

"Практика" т. 956-99-85, 936-22-22

"ЕКОО" т. 468-43-42, 468-80-16

т. 384-61-64, 385-06-81 (холодильное оборудование)

"КруКо" т. 485-56-90 (холодильное оборудование)

В качестве места закупки свежих продуктов может быть использован магазин "Калинка-стокман" находящийся рядом, а также оптовые магазины и рынки, находящиеся в близлежащих районах.

Схема производственных потоков поставки необходимой продукции для работы клуба разрабатывается в приложениях с учетом минимизации транспортных расходов, как-то поездки по городу, вывоз мусора.

6. Автомобиль для служебных целей (микроавтобус) (8 000\$).

7. Оборудование для охраны (2 000\$).

8. Оборудование для офиса (4 000\$).

5. Организационный план

Организационная структура управления фирмой представлена на схеме 1.

Генеральный директор осуществляет руководство работой клуба, решает все финансовые вопросы, связанные с постоянной работой клуба, а финансовые и организационные вопросы, касающиеся использования части прибыли и направлений развития клуба решаются совместно с учредителями фирмы.

Бухгалтер-кассир ведет бухгалтер фирмы, снимает кассу, совместно с главным менеджером подготавливает финансовые отчеты, осуществляет выплату зарплат.

Гл. менеджер выполняет функции директора во время его отсутствия. Осуществляет организацию работы всех сотрудников фирмы, принимает от сотрудников заявки на необходимые составляющие для работы клуба (от барменов, поваров, уборщиц). Выдает распоряжения в отдел закупок на приобретение товаров. Осуществляет связь с клиентами т.е. ведет переговоры при желании клиента стать членом клуба. Принимает заказы на резервирование мест. Осуществляет все необходимые контакты с клиентами, которые не входят в компетенцию простого сотрудника.

Сотрудники в залах занимаются выдачей необходимого инвентаря для занятий играми, осуществляют контроль за временем использования игрового

оборудования. Оказывают клиентам помощь в проведении игры, производят продажу жетонов и билетов для игр, следят за чистотой и порядком.

Бармены осуществляют приготовление безалкогольных коктейлей и продажу всех напитков и продуктов находящихся в ассортименте бара. Принимают в кассу деньги от сотрудников в залах и официантов. Подают заявки гл. менеджеру на приобретение определенного количества товаров из ассортимента бара, которые заканчиваются. Моют стаканы в посудомоечной машине.

Официанты принимают заказы от клиентов, передают их на исполнение поварам и барменам и обеспечивает своевременную подачу заказа клиенту. Убирают на столах, меняют пепельницы в зале для еды. Рассчитывают клиентов, следят за правильностью расчетов, передают деньги в кассу барменам.

Повара подают заявки в соответствии с меню гл. менеджеру, во время работы принимают заявки от официантов и выполняют их.

Уборщицы осуществляют уборку всех залов клуба, вынос грязной посуды и смену пепельниц в игровых залах. Осуществляют постоянную уборку туалетных помещений, подают заявки на необходимые принадлежности для помещений гл. менеджеру.

Гардеробщик осуществляет прием и выдачу верхней одежды клиентов.

Охрана осуществляет пропуск клиентов в клуб и "Face control". Ограничивают вход в клуб при полной загруженности. Решают вопросы, возникающие в случае некорректного поведения клиентов и недопускание их в клуб впредь.

Отдел закупок получает заявки от гл. менеджера и осуществляет закупки по указанным ценам в ранее обусловленных местах поставок.

Т.к. режим работы клуба с 12.00 до 03.00 т.е. составляет 15 ч. в сутки необходимо установить двухсменный режим работы персонала. Все сотрудники работающие непосредственно с клиентами должны иметь опрятный вид. Руководящий персонал и бухгалтер приходят на работу ежедневно. Высокие требования по квалификации предъявляются к поварам, гл. менеджеру, бухгалтеру, охране и службы доставки. При приеме на работу сотрудник проходит испытательный срок, после которого все служащие путем анонимного анкетирования выражают свое мнение о целесообразности приема на работу данного кандидата.

Принципы оплаты труда.

Всем сотрудникам выплачивается минимальная зар. плата, в зависимости от занимаемой должности и процент от прибыли, получаемой клубом. Размер процента определяется в зависимости от выполняемой работы и квалификации. Так же необходимо рассмотреть возможность доставки сотрудников в ночное время после работы домой.

Для осуществления работы клуба необходимо получение следующих разрешении и лицензии.

Разрешения:

- УКПР ЦАО
- ТУ "Замоскворечье" (единовременный сбор - 8 578 750 руб.)
- Отдел "Замоскворечье" АТИ ЦАО
- Госпожнадзор (обучение 1 сотрудника - 300 000 руб.)
- Госсанэпидемнадзор
- а) заключение по проекту - до 1 000 000 руб.
- б) разрешение на открытие - от 300 000 руб.
- в) справка для получения лицензии - от 300 000 руб.

г) медицинские документы на сотрудников - 30 000 руб./чел.

- ГП "Реклама-Центр"

- ТО "Замоскворечье"

- Лицензии, выдаваемые ТУ ЦЛВСПР:

- Производство и реализация продукции общественного питания 91 2 000 руб.

- Розничная реализация алкогольных напитков и пива 3 800 000 руб.

- Розничная реализация табачных изделий (льгота) 1 900 000 руб.

Для минимизации налогообложения, имеет смысл принятие в штат сотрудников более 50% инвалидов, что дает льготное по налогам на прибыль НДС, налогам на имущество и др.

Особняк, в котором находится подвал, взят АО "Энергомонтажвентеляция" в аренду у Москомимущества до 1998 г. с правом пролонгации. Особняк не является историко-архитектурной ценностью и может использоваться для создания клуба.

6. Финансовый план

Настоящий раздел рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогнозов реализации услуги в последующие периоды и дает ответы на следующие вопросы:

Сколько нужно средств для реализации предлагаемого проекта?

Где можно получить необходимые средства и в какой форме?

Когда можно ждать возврата вложенных средств и получение инвесторами дохода?

Для успешной работы на фирме целесообразно представлять результаты финансово-хозяйственной деятельности в виде системы планово отчетных документов.

Плановые отчеты готовятся совместно бухгалтером и Гл. Менеджером. Завершающей формой отчета будет являться балансовый отчет, подготавливаемый бухгалтером, форма которого утверждена законодательством. Планы отчета готовятся еженедельно по каждой группе товаров и услуг, затем все переносится в общий отчет по которому рассчитываются коэффициенты, определяющие итоги работы фирмы.

Определим валовые издержки при сроке службы оборудования 1 год.

* Постоянные издержки*

Амортизационные отчисления по оборудованию за год

** Д Затраты на регистрацию и получение лицензий 4 КТО

Минимальная зарплата. 48 000\$

* Минимальные затраты на охрану 12000\$ Затраты на содержание помещения 21600\$ Затраты на рекламу 10000\$

Затраты на содержание автотранспорта 3 600\$

Затраты на открытие бара 5 000\$

Непредвиденные затраты 1400(\$)

Линейная амортизация на оборудование

Е.А. - (Первоначальная стоимость - ликвидационная стоимость): срок службы

Е.А. бил.ст.= (19 000\$ - 11400\$) : 1 = 7 600\$

Е.А. мин.гол.* (10 000\$ - 4 000\$) : 1 = 6 000\$

Е.А. автом.= (8 000\$ - 4 000\$) : 1 = 4 000\$

Е.А. кл.обор. = (15 000\$ - 5 000\$) : 1 = 10 000\$

Е.А. кух.обор. = (20 000\$ - 10 000\$) : 1 = 10 000\$

Е.А. охр.обор. = (2 000\$ - 400\$) : 1 = 1600\$

Е.А. офисн.обор. = (4 000\$ - 1 500\$) : 1 = 2 500\$

Е.А. музык. обор.= (5 000\$ - 2 000\$) : 1 = 3 000\$

Сумма ежегодных амортизационных отчислений = 44 700\$

Сумма постоянных затрат = 163.000\$

Переменные затраты при максимальных загрузках клуба в 270 000 часов работы:

Арендные платежи 78 000\$

Сырье для бара и кухни 1 080 000\$

Комиссионные для сотрудников загрузка 10-30% - 0-96 000\$;

30-70% - 96000\$-327000\$; 70-100% - 327 000\$-377 600\$.

Затраты на охрану 168 000\$

Сумма переменных затрат при максимальных загрузках = 1 703 600 \$

Расчет валовых издержек приведен в таблице 4.

При установлении нормы прибыли для учредителей 150% годовых на вложенные средства цена продажи 1 часа услуги представлена в таблице 5.

При цене услуги 14% в час (питание и игра) безубыточность достигается при 7% загрузке производственных мощностей, что составляет 367.5 часов в неделю.

Для того чтобы доход учредителей составил 477 200\$ за год клуб должен иметь загруженность производственных мощностей на 30% что составляет 1575 часов в неделю.

При цене услуги 10\$ в час (питание и игра) безубыточность достигается при 13 % загрузке производственных мощностей, что составляет 682.5 часов в неделю.

Для того чтобы доход учредителей составил 471 200\$ за год клуб должен иметь загруженность производственных мощностей на 70% что составляет 3675 часов в неделю (см. таблицу 6).

Срок окупаемости вложений 1 год.

Учредители смогут получить доход в размере 150% годовых на вложенные средства в течении первого года работы.

7. Анализ риска

1. Риск отсутствия сбыта, Его вероятность невелика и объемы сбыта зависят от правильной маркетинговой политики фирмы. Работа клуба становится рентабельной после преодоления 7% загрузки производственных мощностей.

2. Риск потери помещения. В случае непролонгации договора аренды помещения АО "Энергомонтажвентиляция" у "Москомимущества" который действует уже на протяжении 12 лет, учредители могут рассмотреть возможность выкупа помещения в собственность за счет полученной прибыли.

8. Приложения

Оценка преимуществ и недостатков создаваемого клуба

Таблица 1

Преимущества по сравнению с аналогичными конкурентами	Недостатки	Меры по преодолению недостатков
<p>Введение нетрадиционных видов развлечений (минигольф)</p> <p>Комплексное предложение услуги</p> <p>Удобство парковки автомобиля, близость к метро</p> <p>Высокое качество кухни</p> <p>Оригинальность интерьера</p>	<p>Отсутствие некоторых видов развлечений (кегельбан, боулинг)</p>	<p>Дальнейшее развитие и расширение деятельности</p>

мал. 22

Таблица 2

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

	Еда	Развлечения	Спорт, здоровье
Что покупают?	Еда, спиртное	Бильярд, кегельбан, музыка, танцы, общение и т.п.	Теннис, бассейн, тренажеры, сауна и прочее
По какой цене?	Спиртное — 3—10\$ еда — 3-25\$	Бильярд — 3—5\$/партия, танцы 0—70\$	Мировой класс — 2500\$ 1 год, остальные виды спорта — 5—20\$/занятие
Кто покупает?	Служащие и бизнесмены	Служащие и бизнесмены	Все служащие и бизнесмены, члены их семей с доходом от 1000 \$ 1 мес.
Почему покупают?	Отдыхают и снимают напряжение после работы	Отдыхают и снимают напряжение после работы	Часть следит за здоровьем, а часть — т.к. это модно
Как покупают?	Наличные деньги, карты клубов, кредитные карты	Наличные деньги, карты клубов, кредитные карты	Наличные деньги, кредитные карты, безнал. расчеты
Когда покупают?	День — бизнес-ланчи, вечер — отдых	С 17.00 до 06.00 — отдых	С 10.00 до 22.00
Где покупают?	Рестораны, дискотеки бары, клубы	Рестораны, дискотеки бары, клубы	Крупные спортклубы, небольшие спорт-комплексы

мал. 23

Оценка конкурентов

Таблица 3

Факторы конкурентоспособности	Фирма		«Восьмое 'судо света»		«Арматилло»		Кегельбан «Измайлово»		«Русская пирамида»	
1	2		3		4		5		6	
Месторасположение	ст.м. Павелецкая	4,5	ст.м. Пр-т Мира	4	ст.м. Китайгород	5	ст.м. Измайловский	3,5	ст.м. Аэропорт	4
Время работы	12.00 — 3.00	4,5	12.00 — 20.00 птн., сб., вскр, 23.00 — 6.00	3	17.00 — 6.00	4	12.00 — 6.00	4,5	0.00 — 24.00	5
Парковка	б.п., н. Охр.	4	б.п., н.охр.	4	б.п., н.охр.	3	б.п., н.охр.	4	б.п., н.охр.	4
Вход	б.п.	5	с 23.00 — 12 долл.	3,5	конц. — 6 долл.	5	б.п.	5	4долл.	4
Гардероб	б.п.	5	б.п.	5	чайевые	4	б.п.	5	б.п.	5
Санузел		5		2		3,5		4		3,5
Качество и стиль интерьера		4		3,5		4,5		3,5		3
Живая музыка		0		0		5		0		0
Фоновая музыка	+	4,5	+	3,5	+	4,5		3,5		0
Бильярд — цена	3,5 долл. парт., 12 долл. час.		4 долл. парт.		5 долл. парт.		18 долл. час.		До 24.00 — 3,6 долл. час после 24.00 — 6 долл. час	

мал. 24

Продолжение таблицы 3

1	2		3		4		5		6	
Кол-во, загруженность	5 ст.	4,5	5 ст., 90%	4	6 ст., 100%	4,5	7 ст., 60%	4,5	15 ст., 80%	5
Дартс — цена	3 долл.	4		0	4 долл.	4		0		0
Кол-во, загруженность	3 шт.				3 шт., 90%					
Кегельбан — цена		0	4 долл. игра	3,5		0	50 долл. час.	4,5		0
Кол-во. Загруженность			10 дор., 80%				2 дор., 60%			
Мини-гольф, цена	15 долл. час.	5		0		0		0		0
кол-во, загруженность	10 дорожек									
Другие развлечения — цена Кол-во, загруженность	игровые автоматы, б.п. 4 шт.	5	разнообразные, от 1 долл. мин. 80%	5		0		0		0
Бар — цена, пиво бут. Разл.	3—5 долл.		3—6 долл.		3—6 долл.		3 долл.		3 долл.	
Спиртное безалког.	5—15 долл. 1—5 долл.		1,5—6 долл. 2 долл.		2—10 долл. 2 долл.		2—10 долл. 2 долл.		2—10 долл.	
Кухня — цена, Закуски	3—5 долл.		3—7 долл.		3—5 долл.		3—7 долл.		—	
Блюда	5—10 долл.		5—10 долл.		6—12 долл.		—		—	
Наличие рекламы	печать		ТВ. печать		печать		—		—	
Охрана		4		4,5		4		4		3
Итого:		59		45,5		51		46		36,5

мал. 25

Предполагаемая загруженность клуба в неделю при цене услуги 14\$ час и норме прибыли 150% годовых

Таблица 4

Дни недели	Цена услуги в час	Загруженность	Валовый оборот
Понедельник	14 долл.	20.52%	2154.6
Вторник	14 долл.	24.02%	2522.1
Среда	14 долл.	26.70%	2803.5
Четверг	14 долл.	28.76%	3019.8
Пятница	14 долл.	48.34%	5075.7
Суббота	14 долл.	42.15%	4425.8
Воскресенье	14 долл.	19.48%	2045.4
Итого 7 дней	14 долл.	29.995%	22046.9

мал. 26

Определение стоимости 1 часа услуги при норме прибыли 150% годовых

Таблица 5

Производство и реализ. ед. услуги в час	Средние валовые издержки на ед. усл.	Цена ед. Усл. При норме прибыли 150%
1	2	3
0		
1% 2700	65.28	237.48
5% 13500	16.98	51.71
10% 27000	10.94	28.48
15% 40500	9.52	20.74

мал. 27

Продолжение таблицы 5

1		2	3
20%	54000	8.81	16.87
25%	675000	8.39	14.55
30%	81000	8.11	13.00
35%	94500	7.95	11.90
40%	108000	7.84	11.07
45%	121500	7.75	10.42
50%	135000	7.68	9.91
55%	148500	7.62	9.48
60%	162000	7.58	9.13
70%	189000	7.51	8.58
80%	216000	7.34	8.16
100%	270000	6.95	7.58

мал. 28

Расчет валовых издержек

Таблица 6

Производство и реализ. ед. услуги в час	Постоянные издержки долл.	Переменные издержки долл.	Валовые издержки долл.	Средние валовые издержки на ед. Усл.
1	2	3	4	5
0	163000		165000	
1% 2700	163000	13260	176260	65.28

мал. 29

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	
5%	13500	163000	66300	229300	16.98
10%	27000	163000	132600	295600	10.94
15%	40500	163000	222900	385900	9.52
20%	54000	163000	313200	476200	8.81
25%	67500	163000	403500	566500	8.39
30%	81000	163000	493800	656800	8.11
35%	94500	163000	589050	752050	7.95
40%	108000	163000	684300	847300	7.84
45%	121500	163000	779550	942550	7.75
50%	135000	163000	874800	1037800	7.68
55%	148500	163000	970050	1133050	7.62
60%	162000	163000	1065300	1228300	7.58
70%	189000	163000	1255800	1418800	7.51
80%	216000	163000	1408400	1571400	7.34
100%	270000	163000	1713600	1876600	6.95

мал. 30

Схема

Организационная структура управления ООО "Крафт Тайм"



мал. 31

IV. Выводы

В представленном Бизнес-плане рассмотрена идея создания такого места отдыха, где жители Москвы могли бы приятно отдохнуть и провести свой досуг. Этим местом является клуб, сочетающий предоставление спортивных и развлекательных услуг. При этом необходимо отметить, что на сегодняшний день ни один клуб или спортивный комплекс не предоставляет своим клиентам возможность играть в мини-гольф (даже гольф-клуб).

Были проведены достаточно детальные маркетинговые исследования и анализ рынка с целью выявления конкурентов и отыскания своеобразной "ниши" для деятельности организуемой фирмы.

В Бизнес-плане были представлены пути создания организации, предоставляющей спортивные и развлекательные услуги, определена ее организационно-правовая форма, определено предполагаемое место положения создаваемой организации на рынке (рыночная ниша), представлено описание услуг, которые организация будет оказывать потребителям, проанализирована целесообразности создания подобной организации с точки зрения рентабельности и прибыльности.

К сожалению, в представленном Бизнес-плане некоторые разделы были представлены не в полном объеме, а некоторые разделы не были включены целенаправленно в связи с ограниченным объемом работы, отсутствием программных средств и сжатыми сроками работы.