

Министерство образования и науки Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

М. А. Афонасова

---

---

# **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

---

---

Учебное пособие

*Рекомендовано Сибирским региональным учебно-методическим центром  
высшего профессионального образования для межвузовского  
использования в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлениям подготовки бакалавров  
080100.62 «Экономика», 080200.62 «Менеджмент»*

Томск  
«Эль Контент»  
2012

УДК 005.511(075.8)

ББК 65.290-2я73

А 946

Рецензенты:

**Жигалова В. Н.**, канд. эконом. наук, доцент кафедры экономики, зам. декана  
экономического факультета ТУСУРа;

**Богомолова А. В.**, канд. эконом. наук, генеральный директор консалтинговой  
компании ООО «Профи-Т».

**Афонасова М. А.**

А 946      Бизнес-планирование : учебное пособие / М. А. Афонасова. — Томск :  
Эль Контент, 2012. — 108 с.

ISBN 978-5-4332-0049-4

Раскрыты теоретические основы планирования бизнеса, описаны инструменты, техника и методы разработки маркетинговой, производственной и финансовой сфер деятельности, дана методика обоснования основных разделов и показателей бизнес-плана.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения направлений «Менеджмент» и «Экономика».

УДК 005.511(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-4332-0049-4

© Афонасова М. А., 2012

© Оформление.

ООО «Эль Контент», 2012

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b>	<b>5</b>
<b>1 Современная концепция бизнес-планирования</b>	<b>9</b>
1.1 Сущность, роль и значение бизнес-планирования в условиях рынка .	9
1.2 Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций . . . . .	12
1.3 Стартап (start-up)-проекты, особенности их планирования . . . . .	14
<b>2 Бизнес-идея и оценка ее перспективности</b>	<b>18</b>
2.1 Исследование рынка как основа формирования бизнес-идеи . . . . .	18
2.2 Формулировка целей, выбор и оценка бизнес-идеи . . . . .	20
<b>3 Технология разработки бизнес-плана</b>	<b>24</b>
3.1 Структура бизнес-плана, состав основных разделов . . . . .	24
3.1.1 Резюме . . . . .	25
3.1.2 Описание предприятия и отрасли . . . . .	25
3.1.3 Описание продукции (услуг) . . . . .	26
3.1.4 Рыночные исследования и анализ сбыта . . . . .	26
3.1.5 Производственный план . . . . .	27
3.1.6 Организационный план (план менеджмента) . . . . .	28
3.1.7 План маркетинга . . . . .	29
3.1.8 Финансовый план . . . . .	29
3.1.9 Анализ рисков . . . . .	30
3.1.10 Приложения . . . . .	31
3.2 Последовательность и методика разработки бизнес-плана . . . . .	31
3.3 Практические рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана . . . . .	33
3.3.1 Обзорный раздел (резюме) . . . . .	33
3.3.2 Описание предприятия и отрасли . . . . .	34
3.3.3 Описание продукции (услуг) . . . . .	35
3.3.4 Рыночные исследования и анализ сбыта . . . . .	36
3.3.5 Производственный план . . . . .	38
3.3.6 Организационный план (план менеджмента) . . . . .	44
3.3.7 План маркетинга . . . . .	46
3.3.8 Финансовый план . . . . .	48

---

3.3.9	Анализ рисков . . . . .	49
3.3.10	Приложения . . . . .	49
<b>4</b>	<b>Финансовые аспекты бизнес-планирования. Оценка рисков</b>	<b>51</b>
4.1	Состав и содержание финансового плана . . . . .	51
4.2	Оценка потенциальной эффективности бизнес-проекта . . . . .	59
4.3	Оценка рисков бизнес-проекта . . . . .	63
<b>5</b>	<b>Оценка потенциала рынка и стратегия выхода на рынок</b>	<b>70</b>
5.1	Определение потенциальных клиентов, целевых рыночных сегментов . . . . .	70
5.2	Оценка потенциальной емкости и перспектив развития рынка . . . . .	76
5.3	Анализ конкурентов . . . . .	80
<b>6</b>	<b>Руководство созданием и развитием бизнес-проекта</b>	<b>85</b>
6.1	Разработка стратегии финансирования и развития бизнес-проекта . . . . .	85
6.2	Формирование команды бизнес-проекта . . . . .	90
6.3	Основные ошибки при разработке бизнес-плана . . . . .	96
	<b>Заключение</b>	<b>101</b>
	<b>Литература</b>	<b>102</b>
	<b>Глоссарий</b>	<b>104</b>

---

# ВВЕДЕНИЕ

---

Дисциплина «Бизнес-планирование» играет важную роль в подготовке студентов по направлениям «Менеджмент» и «Экономика». Она предназначена для того, чтобы сформировать у студентов целостное теоретическое представление об общих принципах бизнес-планирования и его роли в успешной предпринимательской деятельности. Особенностью данного курса является его нацеленность на целостное восприятие и понимание материала при изучении элементов стратегического и тактического планирования бизнеса.

Применение настоящего учебного пособия в процессе изучения данной дисциплины способствует не только усвоению теоретического материала курса, но и развитию практических навыков обучающихся через выполнение тренировочных заданий, тестов, контрольных работ, самостоятельную работу с литературой.

Цель настоящего учебного пособия — познакомить обучающихся с теоретическими основами бизнес-планирования, с профессиональными требованиями к разработке бизнес-планов, а также с практическими методиками при разработке бизнес-планов.

Задачи:

- сформировать понимание роли, значения и преимуществ бизнес-планирования в современных условиях;
- ознакомление со структурой бизнес-плана, основными рисками при реализации бизнес-проектов;
- изучение условий реализации бизнес-планов предпринимательских проектов;
- развитие у обучающихся навыков деловой активности с помощью составления бизнес-планов.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся соответствующих компетенций, связанных со способностью анализировать взаимосвязи между различными элементами стратегий предпринимательских компаний с целью подготовки сбалансированных плановых решений; со способностью планировать операционную и финансовую деятельность компаний, моделировать бизнес-процессы и оценивать риски бизнес-проектов.

В результате освоения компетенций в процессе работы с данным учебным пособием и другими материалами по дисциплине «Бизнес-планирование» обучающиеся должны:

- **знать:**
  - подходы и профессиональные требования к разработке бизнес-планов предпринимательских проектов;
  - основные понятия и базовые категории дисциплины, лежащие в основе современных концепций планирования бизнеса;
- **уметь:**
  - применять полученные знания при разработке бизнес-планов предприятий и предпринимательских проектов;
  - планировать основные элементы стратегии предпринимательской деятельности;
  - идентифицировать и прогнозировать риски при разработке бизнес-планов предпринимательских проектов;
- **владеть:**
  - навыками планирования и организации различных сторон деятельности предприятия в условиях рынка;
  - методами разработки бизнес-планов для стартапов;
  - технологией разработки бизнес-планов предпринимательских проектов.

Для помощи в усвоении материалов дисциплины в настоящем учебном пособии предусмотрены контрольные вопросы, тренировочные задания, тесты, ситуационные задачи, глоссарий, список рекомендуемой литературы.

## Соглашения, принятые в книге

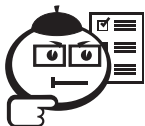
Для улучшения восприятия материала в данной книге используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



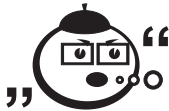
.....  
 Эта пиктограмма означает определение или новое понятие.  
 .....



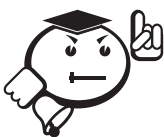
.....  
 Эта пиктограмма означает внимание. Здесь выделена важная информация, требующая акцента на ней. Автор здесь может поделиться с читателем опытом, чтобы помочь избежать некоторых ошибок.  
 .....



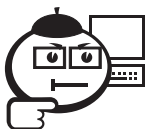
.....  
 Эта пиктограмма означает задание. Здесь автор может дать указания для выполнения самостоятельной работы или упражнений, сослаться на дополнительные материалы.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает цитату.  
 .....



.....  
 В блоке «На заметку» автор может указать дополнительные сведения или другой взгляд на изучаемый предмет, чтобы помочь читателю лучше понять основные идеи.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает ссылку на ресурс в сети.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает совет. В данном блоке можно указать более простые или иные способы выполнения определенной задачи. Совет может касаться практического применения только что изученного, или содержать указания на то, как немного повысить эффективность и значительно упростить выполнение некоторых задач.  
 .....



.....

## Пример

.....

Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.

.....



.....

## Выводы

.....

Эта пиктограмма означает выводы. Здесь автор подводит итоги, обобщает изложенный материал или проводит анализ.

.....



.....

## Контрольные вопросы по главе

.....



---

## Глава 1

# СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

---

### 1.1 Сущность, роль и значение бизнес-планирования в условиях рынка

В условиях рыночной экономики нелегко добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развитие, не анализировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Поэтому каждому предпринимателю, начинающему свою деятельность, необходимо точно представлять свои потребности на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Отсюда, обеспечение его предпринимательской деятельности, осуществляемое на основе плана, является важнейшей задачей для любого менеджера.

Главная цель, которую преследуют все предприятия, — достижение максимума прибыли при минимуме затрат. План фирмы способствует решению этой задачи, определяя наиболее выгодные источники финансирования и рационального направления расходования средств, тем самым помогая добиться некоторого положения предприятия на рынке.

На сегодняшний день современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что планирование представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Планирование обеспечивает также основу для принятия эффективных управленческих решений, — когда известно, чего организация хочет достичь, легче найти наиболее подходящее действие. Планирование способствует снижению рисков при принятии решений. Принимая обоснованные плановые решения, руководство уменьшает

риск ошибок, обусловленных недостаточно точной информацией о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование служит для формулирования и достижения ключевых целей в рамках организации.

Бизнес-планирование занимает все более существенную долю в современном менеджменте. Хотя заметим, что классическая, традиционная трактовка менеджмента сегодня быстро устаревает, поскольку прежнее ее понимание не позволяет ныне отвечать на многие основополагающие вопросы бизнеса. Например, как управлять в условиях быстрых изменений, когда возрастают сложности бизнеса; как можно эффективнее использовать быстро трансформирующуюся технологию; как в новых условиях готовить управляющих, которые способны быть на высоте в любых сложных условиях; как рационально использовать активность и смелость в управлении в сочетании с высоким чувством ответственности. Как, наконец, в изменяющихся условиях лучше использовать в бизнесе человеческий фактор.

В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса открывается сейчас множество новых возможностей. Бизнес-планирование помогает менеджеру не упустить их и использовать для преобразования и повышения эффективности деятельности на рынке [1].

Поскольку планирование является нормой любой предпринимательской деятельности, с развитием рынка и в России необходимость планирования бизнеса стало очевидной. Бизнес-план выступает как объективная оценка результатов рыночной деятельности компании и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В плане характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Отсюда бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы. Благодаря бизнес-плану у управляющего появляется возможность взглянуть на предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономических и организационных вопросов, постоянно побуждает к мобилизации. Целью такого плана может быть получение кредита, привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических направлений фирмы, оценка ее рыночного положения, достижение необходимых результатов поставленных целей.



.....  
**Бизнес-план** — многоплановый управленческий инструмент. Он предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, независимо от его функциональной ориентации, в том числе организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.  
 .....

Инициаторами разработки и реализации бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в по-

добном плане. Разработчиками бизнес-плана обычно выступают фирмы, специализирующиеся в области консалтинга, маркетинговой деятельности, проектирования. Нередко привлекаются аудиторские фирмы и эксперты.

Бизнес-планирование — первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации [9].

#### *Основные виды бизнес-планов*

- 1) Полный бизнес-план инвестиционного проекта — изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.
- 2) Концепт-бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта — основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.
- 3) Бизнес-план компании — изложение перспектив развития компании (группы) на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.
- 4) Бизнес-план структурного подразделения — изложение перед руководством компании плана хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.
- 5) Бизнес-план как заявка на кредит для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

- 6) Бизнес-план как заявка на грант для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества от выделения средств или ресурсов под данный проект.
- 7) Бизнес-план развития региона — обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ.

## 1.2 Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций



.....

Бизнес-план нужен, во-первых, тем, у кого предприниматель собирается просить деньги на реализацию своего проекта, — банкирам и инвесторам; во-вторых, сотрудникам фирмы, осуществляющей проект, желающим понять свои перспективы и задачи; а главное — самому предпринимателю, для которого бизнес-план — это возможность с профессиональной точки зрения оценить и понять перспективность будущего бизнеса и оценить объем инвестиций.

.....

Без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, иначе возможность неудачи будет слишком высока. Бизнес-план — это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Очень важно сделать это именно на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты — это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее «подстелить соломку».

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал. Включаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на жизнеспособность и свою бизнес-идею, и себя.

*Центральная задача бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:*

- 1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

- 2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- 3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- 4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- 5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять основных функций.

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 — собственно планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать происходящие внутри фирмы процессы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства — ссуды, кредиты, займы. В современных российских условиях без заемных средств, 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 предпринимают 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.

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

В отличие от зарубежных стран, где бизнес-план является обязательным документом для привлечения инвестиций, в России только последние несколько лет он стал основным документом при подаче кредитной заявки в банк. Бизнес-план — это эффективный инструмент привлечения инвестиций, так как он позволяет не только оценить рентабельность будущего бизнес-проекта, но также позволяет инвестору понять размер инвестиций, источники возврата средств и сроки окупаемости будущего бизнес-проекта.

Главная цель бизнес-плана — это доказать частному инвестору, что изложенная в нем бизнес-идея нова, перспективна и прибыльна. А для банков главное понять, что бизнес-план доходчиво и грамотно объясняет им, откуда предприятие будет вовремя и в полном объеме погашать кредит.

### 1.3 Стартап (start-up)-проекты, особенности их планирования



.....  
**Стартап**, или *стартап-компания* (от англ. *start-up* — запускать), — компания с короткой историей операционной деятельности, т. е. это новая компания, которая только-только начинает свою деятельность. *Startup-фирма* имеет перспективную идею и нацелена на получение большой прибыли. Обычно в состав стартапа входит от двух до пяти человек и, как правило, это достаточно молодые люди (возраста около 25–28 лет).  
 .....

Ежегодно в России стартуют десятки тысяч разнообразных проектов. Какие-то из них, конечно же, просуществовав несколько лет, терпят неудачу и закрываются, а какие-то продолжают работу. *Startup*, если он правильно подготовлен и реалистичен, имеет достаточно неплохие шансы на то, чтобы выжить и развиваться в конкурентной среде.

Стартап в своем развитии проходит пять основных стадий: посевную стадию (*seed stage*), стадию запуска (*startup stage*), стадию роста (*growth stage*), стадию расширения (*expansion stage*) и стадию «выхода» (*exit stage*).

Термин «*стартап*» стал популярным во времена бума создания большого количества интернет-компаний. Новые проекты в отраслях высоких технологий часто называют «хайтек стартап». Следует отметить, что хотя этот термин можно применять ко всем сферам деятельности, преимущественное распространение он получил в сфере IT и интернет-проектов.

Интернет-стартапы — это особые стартапы. Специфику им придает прежде всего особая среда — Интернет. Чтобы сделать *startup* успешным, нужно быть знакомым с этой средой и представлять себе, как монетизировать проект. Если вы хотите получить деньги от инвесторов, вам нужно отлично знать, как извлечь прибыль из своего проекта. Интернет-стартапы отличаются еще и тем, что во многих случаях здесь не нужны такие затраты, как в обычном бизнесе, огромную роль играют прежде всего профессионализм и творческие способности сотрудников. Тем не менее законы успешности бизнеса здесь действуют примерно таким же образом, как и везде. Интернет-стартапы могут рассчитывать на успех, если они являются новыми, оригинальными и, пожалуй, самое главное, — нужными людям. То есть интернет-стартапы должны иметь какую-то свою изюминку, «фишку», свое особое конкурентное преимущество.

В список наиболее успешных мировых интернет-стартапов входят:

*Wikipedia*

- Запущен: январь 2001
- Основатель: Jimmy Wales и Larry Sanger
- Тип Wiki-based: Encyclopedia
- Целевая аудитория: 10–80

- Приблизительно просмотров: 6 млрд в месяц (на февраль 2007)

#### *YouTube*

- Запущен: февраль 2005
- Основатель: Chad Hurley, Steve Chen и Jawed Karim
- Тип: Видеообмен
- Целевая аудитория: 16–40 (подростки, взрослые)
- Приблизительно просмотров: 4 млрд в месяц (на Июль 2006, прирост 100 млн видео в день)
- Приобретение/Оценка: Приобретен Google в октябре 2006 за 1.6 млрд

#### *Facebook*

- Запущен: февраль 2004
- Основатель: Mark Zuckerberg
- Тип: Социальная сеть
- Целевая аудитория: 20–25 (студенты), изменяется
- Приблизительно пользователей: 500 млн (на сентябрь 2010)
- Приблизительно просмотров: 22 млрд в месяц (на декабрь 2006)

#### *Bebo*

- Запущен: январь 2005
- Основатель: Michael Birch и Xochi Birch
- Тип: Социальная сеть
- Целевая аудитория: 16–24 (подростки, молодежь)
- Приблизительно пользователей: 24 млн (на май 2006)
- Приблизительно просмотров: 4 млрд в месяц (на октябрь 2006)

#### *Digg*

- Запущен: ноябрь 2004
- Основатель: Kevin Rose
- Тип: Социальные закладки/Голосование
- Целевая аудитория: 16–30 (подростки, взрослые)
- Приблизительно пользователей: 1 млн
- Приблизительно просмотров: 118 млн в месяц (на 2006)

#### *Netvibes*

- Запущен: сентябрь 2005
- Основатель: Tariq Krim
- Тип: Стартовая страница (на основе AJAX)
- Целевая аудитория: 20–40, взрослые
- Приблизительно пользователей: 7 млн (на февраль 2007)

*В Контакте*

- Запущен: сентябрь 2006
- Основатель: Павел Дуров
- Тип: Социальная сеть
- Целевая аудитория: 14–30 (молодежь)
- Приблизительно пользователей: 106.3 млн (на 1 января 2011)

**Требования к бизнес-плану стартапа**

Семь основных вопросов, которые обязательно должны найти отражение в бизнес-плане стартапа:

- 1) Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с безрисковой рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств.
- 2) Насколько емким по потребности и платежеспособному спросу, выгодным по конъюнктуре, перспективным для освоения, конкурентным или не полностью занятым является рынок сбыта товара, выпуск которого собираются наладить. Проработан ли вопрос получения хотя бы первых заказов на осваиваемый продукт.
- 3) Если рынок сбыта является достаточно конкурентным, то насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества начинаемого предприятия и его продукта, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов.
- 4) Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле доступа к поставкам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов (сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования и т. п.).
- 5) Каковы технические и коммерческие риски предприятия (проекта), как планируется их минимизировать.
- 6) Сколько средств, когда, в какой форме (деньги, оборудование и т. п.) требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития проекта.
- 7) Насколько продуманной, оптимизированной в смысле максимизации прибыли является планируемая стратегия создания и развития проекта в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций.





.....  
Контрольные вопросы по главе 1  
.....

- 1) Назовите основные причины, заставляющие предпринимателя разрабатывать бизнес-план?
- 2) По каким стандартам разрабатываются бизнес-планы?
- 3) Какие сферы деятельности предполагают обязательное составление бизнес-плана?
- 4) Что такое «стартап» и каковы особенности его функционирования и развития?
- 5) Назовите основные цели и функции бизнес-планирования.
- 6) Каковы особенности бизнес-плана как инструмента привлечения инвестиций в проект?
- 7) Каковы основные требования к бизнес-плану стартапа?

---

## Глава 2

# БИЗНЕС-ИДЕЯ И ОЦЕНКА ЕЕ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ

---

### 2.1 Исследование рынка как основа формирования бизнес-идеи

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. В любом виде деятельности существует множество потенциальных вариантов, позволяющих создать новый бизнес или расширить существующий. Это может быть внедрение инновационных методов обработки сырья, выход на рынок с уникальными товарами, открытие новых каналов сбыта продукции, предоставление клиентам дополнительных услуг и проч. Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

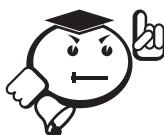
Для того чтобы startup стал успешным, нужна хорошая и реалистичная идея. Мы делаем особый акцент на слове «реалистичная». Многие люди, загорающиеся идеей создать собственный бизнес, startup, часто имеют, по их мнению, просто «фантастическую» идею. Беда в том, что многие идеи оторваны от реальной действительности и воплотить их в жизнь бывает если не невозможно, то так же фантастически трудно. Кроме того, startup может быть успешным только при нали-

ции компетентных и трудолюбивых специалистов. И, в-третьих, startup нуждается в финансировании.

Но все же главным источником и основой формирования конструктивной бизнес-идеи является грамотное рыночное исследование. Важно правильно сформулировать идею стартап-проекта с учетом действительного состояния дел на рынке и в отрасли, чтобы инвестор положительно оценил шансы нового предприятия по сравнению с другими. Для этого в бизнес-плане рекомендуется провести краткий анализ рынка, дать анализ текущего положения дел в выбранной сфере деятельности и определить тенденции ее развития.

Анализ рынка требует комплексного рассмотрения следующих вопросов:

- определение круга потребителей, прогноз их платежеспособного спроса;
- прогноз цен;
- прогноз объемов реализации;
- изучение динамики продажи в отрасли;
- изучение возможностей, преимуществ, недостатков потенциальных конкурентов, резервов их опережения;
- сколько новых фирм возникло в этой отрасли за последние годы;
- количество новых продуктов, вышедших на рынок;
- анализ возможностей и угроз рынка.



.....  
Анализируя рынок, необходимо определить, который из клиентских рынков будет заинтересован в Вашем товаре (услуге). Таких рынков может быть пять:

- потребительский рынок — отдельные лица и хозяйства, которые могут приобретать товары и услуги для личного пользования;
- рынок изготовителей — предприятия, покупающие товары и услуги для использования в процессе производства;
- рынок посредников — предприятия, покупающие товары и услуги с целью их перепродажи;
- рынок государственных учреждений-организаций, покупающих товары и услуги с целью их использования в социальной сфере;
- международный рынок — зарубежные покупатели, включая зарубежных потребителей, изготовителей, посредников и государственные учреждения.

.....

Необходимо провести сегментирование рынка, определить целевой сегмент, т. е. ту группу потребителей, на которую ориентирован товар. Основанием для сег-

ментирования являются определенные признаки: потребности, уровень доходов, географическое расположение, потребительские признаки.

Желательно описать недавнюю историю рынка, на котором собирается работать компания, а также дать приблизительную текущую и прогнозируемую (на 2–3 года) емкость рынка в товарном и денежном выражении.

Для оценки перспективности бизнес-идеи следует также оценить тенденции рынка.

Необходимо описать сегодняшнее состояние рынка в таких сферах, как рыночный спрос, включая платежеспособность и поведение основных групп клиентов; рыночные поставки необходимых товаров, включая самые типичные каналы распространения; основные типы товаров, политика цен и платежей.

Следует определить любые политические, экономические, технологические и социальные тенденции, которые могут существенно повлиять на состояние рынка в ближайшие 2–3 года, а также спрогнозировать результат влияния этих тенденций.

Для оценки перспективности бизнес-идеи следует произвести анализ конкурентной среды: определить основные типы конкурентов (прямые конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители), для каждого типа назвать конкретных конкурентов, дать их краткую характеристику, выявить основные сильные и слабые стороны.

Опыт показывает, что чаще всего бизнес-идеи возникают в голове предпринимателя не спонтанно, а в результате ознакомления с деятельностью других предпринимателей, анализа рыночной ситуации или в ходе решения текущих проблем своей предпринимательской деятельности.

## 2.2 Формулировка целей, выбор и оценка бизнес-идеи

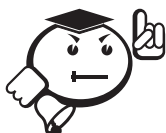
Основными факторами появления бизнес-идей являются:

- возникновения проблемной ситуации, на решение которой направляются усилия персонала;
- случайное генерирование идеи при осуществлении текущей работы фирмы или при других обстоятельствах, непосредственно с ней не связанных;
- идеи, подсказанные снаружи (инвесторами, консультантами и др.);
- заимствования в ходе целенаправленного ознакомления с опытом работы фирм схожего профиля или из литературных источников;
- итоги обучения на семинарах и курсах;
- идеи, возникшие в ходе осуществления текущего и перспективного планирования, разработки деловых планов.

Из всех перечисленных факторов последний играет особую роль. Это связано с тем, что он означает наличие целенаправленного поиска наилучшего пути бизнес-развития фирмы и эффективности бизнес-планирования.

Появление бизнес-идей — это творческий процесс. Стимулировать его можно созданием творческой атмосферы поиска и получением новых знаний о бизнесе.

Таким стержнем, вокруг которого концентрируются творческие действия персонала, является планирование. Но если планирование осуществляется согласно логике развития бизнес-идей, то его последствием будет не только повышение качества бизнеса, но и превращение его в дело жизни, которое, кроме материального достатка, приносит еще и удовольствие от собственного дела.



.....  
Выделяют два концептуальных подхода к формированию бизнес-идей:

- 1) Разработка идеи с «нуля».
- 2) Усовершенствование или доработка существующих идей.

.....

Средний и малый бизнес базируется преимущественно на идеях второй группы.

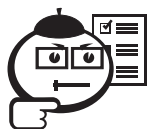
Формирование бизнес-идеи начинается с четкой формулировки ее сути. Необходимо зафиксировать главную мысль, отметить, в чем заключается новизна и отличия от конкурентов. Также необходимо указать, что послужило источником появления бизнес-идеи, почему ее можно считать реально выполнимой, оценить эффективность ее внедрения на практике, точно определить свои цели.

На этапе формирования бизнес-идеи продумывают наиболее вероятный алгоритм создания бизнеса, гарантии и возможные риски, выполняют оценку рынка и своей конкурентоспособности, определяют, кто выступит партнером и где найти инвесторов.

На основе сформированной идеи составляют бизнес-план. Однако перед этим свою задумку необходимо объективно оценить. Ведь далеко не всякую идею можно превратить в доходный бизнес. Для самостоятельной оценки бизнес-идеи необходимо ответить на следующие вопросы:

- Насколько конкурентоспособным будет новый товар или услуга?
- В чем заключается новизна предлагаемой продукции?
- Существуют ли на рынке аналоги или сходные товары?
- На какую аудиторию ориентирован товар? В чем ее особенности?
- Где искать каналы сбыта?
- Есть ли у вас опыт создания подобных проектов?
- Есть ли поддержка со стороны (партнеров, инвесторов, госорганов и т. д.)?
- Есть ли у вас специалисты, компетентные в данном виде деятельности?
- Сколько капиталовложений понадобится для реализации бизнес-идеи. Сколько вы можете вложить без привлечения инвесторов?
- Требуется ли данный вид деятельности получения лицензии или сертификата? Если да, то насколько сложным и длительным будет процесс подготовки разрешительной документации?
- Есть ли помещение или земельный участок, оборудование?
- Насколько длительным будет срок окупаемости?
- Какие существуют перспективы развития бизнеса?

Ответы на данные вопросы прояснят общую картину и позволят усовершенствовать свою бизнес идею.



.....  
 Попробуйте заполнить предложенную ниже форму для описания бизнес-идеи, и многие вопросы, которые еще несколько минут назад были неясны, станут четче, а дальнейшее развитие бизнес-идеи плавно перейдет в бизнес-план, а затем к поиску финансирования.  
 .....

Таблица 2.1 – Самооценка бизнес-идеи на ее реализуемость и привлекательность для потенциальных партнеров и инвесторов (для малого и среднего предпринимательства)

Критерии оценки	Слабая – 0 баллов	Средняя – 3 балла	Высокая – 5 баллов
1) Источник и полнота информации	Требуется проверка	Доверие, но не полностью	Полное доверие
2) Имидж фирмы	Слабый или новая	Средний	Очень высокий
3) Наличие опыта реализации подобных проектов	Нет	Частично	Есть
4) Наличие патента, лицензии, сертификата	Нет	Частично	Есть (не надо)
5) Наличие «изюминки» (отличной от других)	Нет или не знаю	Незначительно	Есть
6) Рынок сбыта	Менее 3-х лет	Не менее 3-х лет	Экспорт, импортозамещение
7) Конкурентоспособность	Не известна	Конкурентоспособно	Подавляющая
8) Поддержка и льготы органов власти	Нет или не знаю	Возможна	Имеется
9) Наличие собственных финансовых средств	Менее 20%	До 51%	Более 51%
10) Наличие команды и ведущих специалистов	Менее 50%	50% и более	Имеется 75–100%
11) Наличие земли и помещений	Менее 50%	50% и более	Имеется 75–100%
12) Наличие основного оборудования	Менее 33%	33% и более	Имеется 66–100%
13) Срок окупаемости	Более 2-х лет	До 1.5–2-х лет	До 1 года
14) Наличие этапов последующего развития	Нет	Один	2 и более
Всего баллов			

Таблица 2.2 – Рекомендации автору бизнес-идеи

Итоговые оценки		Рекомендации
Сумма баллов	Количество оценок «0»	
менее 25	более 6	Бизнес-идея требует серьезной доработки
26–35	5–6	Уточнить до начала разработки бизнес-плана
36–45	3–4	Пора начинать разрабатывать бизнес-план
46–55	1–2	Имеются явные шансы на успех
56 и более	0	Очень высокие шансы на успех

Наличие «нулевых» оценок должно навести на серьезные размышления, связанные с необходимостью дополнительной проработки бизнес-идеи. Если у вашей идеи более 50 баллов и не более двух нулевых оценок, есть основания считать, что ваша идея является бизнес-идеей.



## Контрольные вопросы по главе 2

- 1) Что такое бизнес-идея и когда она может считаться таковой?
- 2) Каковы критерии перспективности бизнес-идей?
- 3) Назовите основные подходы к формированию бизнес-идей.
- 4) Каковы основные источники формирования бизнес-идей?
- 5) Какая информация требуется предпринимателю для самостоятельной оценки бизнес-идеи?

---

## Глава 3

# ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

---

### 3.1 Структура бизнес-плана, состав основных разделов

В настоящее время не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, поскольку имеется множество подходов к его разработке и обоснованию. Приведем общую структуру бизнес-плана вновь создаваемого предприятия (startup), рекомендуемую в соответствии со стандартами UNIDO.



.....  
Бизнес-план должен включать следующие основные разделы [4]:

- 1) Резюме.
  - 2) Описание предприятия и отрасли.
  - 3) Описание продукции (услуг).
  - 4) Рыночные исследования и анализ сбыта.
  - 5) Производственный план.
  - 6) Организационный план (план менеджмента).
  - 7) Маркетинговый план.
  - 8) Финансовый план.
  - 9) Анализ рисков.
  - 10) Приложения.
- .....



### 3.1.1 Резюме

Резюме — это относительно самостоятельный документ, т. к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. Это единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. Поэтому резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка, возможности получения дохода, сроки окупаемости инвестиций.

Эта часть представляет собой кратко изложенное содержание всего бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать бизнес-план от начала до конца. Серьезный инвестор получает дюжины таких планов каждую неделю и имеет больше материалов, чем может прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору, чтобы определиться, стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка и возможности получения этой поддержки. Резюме включает от одной до четырех страниц текста и пишется после того, как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает краткое описание бизнеса, его продукта или услуги, потенциала рынка, продукта и технологии, которые компания собирается освоить; краткое финансовое представление проекта, объемов и сроков финансирования, периодичности и способов возврата средств; состава управленческой команды.

Слишком детальное и объемное резюме не достигнет целей. Не будет также эффективным слишком короткое резюме, в котором пропущены основные моменты.

### 3.1.2 Описание предприятия и отрасли

В данном разделе описываются:

- общие сведения о проекте и вновь создаваемом предприятии;
- организационно-правовая форма, местоположение и структура управления компанией;
- направления деятельности, продукция, достижения и перспективы;
- отрасль экономики и ее перспективы;
- партнерские связи, которые планируется установить с другими предпринимателями, компаниями, отраслевая принадлежность партнеров.

Ключевые элементы этого раздела: история компании, форма собственности, цели, тип бизнеса (розничные продажи, производство, обслуживание, распределение). Основные особенности бизнеса. Причины вхождения в этот бизнес. Прошлые и ожидаемые изменения в форме организации бизнеса. Основатели, инвесторы и менеджеры.

Прошлые достижения компании или отдельных членов ее команды (если есть) и сильные стороны в настоящее время. Прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем. Критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски. Местоположение компании. Опишите место и причины его выбора. (Если

местоположение является важным, с точки зрения плана маркетинга, остановитесь более подробно на этом в маркетинговом разделе бизнес-плана.)

Важно оценить отрасль, в которой функционирует бизнес, перспективы ее развития. Бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой компания конкурирует. К примеру, быстро растущий рынок может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятный. Желательно включить обзор отрасли, в том числе тенденции развития и историю становления бизнеса.

В рыночной экономике источниками информации об отраслях, тенденциях, сегментах, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиках, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодические деловые издания, аналитические исследования, подготовленные специализированными фирмами.

### 3.1.3 Описание продукции (услуг)

В этом разделе необходимо дать полное описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок, с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков. Описание продуктов и услуг включает их отличительные черты и особенности и причины отличия, ассортимент продукции и услуг, себестоимость, патенты и права собственности.

Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, без использования специальной терминологии и профессионального жаргона.

Опишите основные характеристики вашей продукции (услуги), при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям. Важно подчеркнуть уникальность предполагаемой к выпуску продукции или услуг: новую технологию, качество товара, низкую себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг).

Следует описать имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

### 3.1.4 Рыночные исследования и анализ сбыта

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Анализ рынка должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях. Этот раздел должен продемонстрировать возможности фирмы на целевых рынках. Успех в способности войти на рынок не менее важен, чем развитие самого продукта. При анализе рынка следует осветить следующие вопросы: определение целевого рынка, сегменты целевого рынка; размер и рост целевого рынка; тенденции развития целевого рынка; конкуренты: название, размер, доля рынка, конкурентные преимущества

и недостатки, тенденции бизнеса. Необходимо оценить прямую и непрямую конкуренцию. Это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна. Конкурентов следует оценить по местоположению, доле рынка и истории бизнеса. Определение покупателей, их отношение к продукту (услуге) и причины покупки.

Текущая и прогнозируемая доля рынка компании. Политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания.

Покупатели — как много их и где они расположены. Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей и т. п.

Информация о текущих продажах и состоянии рынка может быть использована для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей. Информация, используемая при изучении рыночной возможности, поможет компании принять решение относительно маркетинга в бизнес-плане. Если позволяют средства, можно провести дополнительные исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш. Эти исследования могут быть очень полезны как самой компании, так и инвестору для оценки масштабов и перспектив рассматриваемого проекта.

### 3.1.5 Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие процессы, которые будут иметь место в вашей компании. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, необходимым оборудованием, персоналом, материальными ресурсами. Также должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Здесь описываются процедуры и средства, необходимые компании для выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Если компания является производящей, то производственный план должен включать описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и компонентов, а также стратегию последующего сервиса. Если какие-то части производственного процесса (или весь процесс) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов. Этот раздел должен также содержать описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов — адреса и условия, производственные затраты и все будущие затраты на оборудование. Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции. Потребности в запасах и закупочная политика. Потребности в сырье и затраты, связанные с этим. Основные поставщики различных материалов. Помещения — необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая, является ли каждое собственным, арендованным и т. д. Производственные мощности: расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения. Оборудование: список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или достаточно арендовать. Персонал: описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом квалификационном уровне, уровни заработной платы, где и как будет организовано необходимое обучение.

Если речь идет о бизнес-плане не для производителя, а для торгового или обслуживающего предприятия, этот раздел должен описывать процессы закупки товара, хранения и контроля запасов. Если, например, речь идет о бизнес-плане IT-компании, то в производственном плане следует рассчитать потребность в помещениях, оборудовании (компьютерном, сетевом и пр.), материалах (канцелярские товары, вспомогательные, расходные и пр.), потребность в персонале по категориям, потребность в средствах на оплату труда, смету затрат на производство программных продуктов.

Невозможно переоценить значение этого раздела как для внешнего инвестора, так и для самой организации. Действительно, информация, которая здесь содержится, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося прибыль. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

Особо следует сказать об исследовательских и внедренческих разработках. Если предложенные продукты или услуги требуют дальнейшего развития или если бизнес требует регулярного проведения НИОКР, в данном разделе должны содержаться следующие детали: нынешнее состояние процесса разработки и внедрения; необходимый объем работ для завершения процесса разработки с информацией о требуемом персонале и оборудовании, о затратах и источниках финансирования, об ожидаемых проблемах; планируемые разработки: задачи, средства, потребности, затраты и источники финансирования, ожидаемые достижения. В этом разделе важно четко указать относительную важность НИОКР для компании в терминах их вклада в конкурентоспособность и компетенцию предприятия. Описанные проекты должны демонстрировать свои относительные приоритеты и ожидаемые результаты.

### 3.1.6 Организационный план (план менеджмента)

В данном разделе объясняется, каким образом будет организовано управление компанией и описывается основная роль каждого члена управляющей команды. Дается краткая характеристика лиц, принимающих решения, их возможности, образование, опыт управленческой и предпринимательской деятельности, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены схемы взаимодействия сотрудников, зоны их ответственности, освещены механизмы мотивации сотрудников. Здесь же необходимо показать, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Управление и организация. В этом разделе описываются структура организации и ключевые работники-управленцы. Полезно составить схему организации с обозначенными уровнями ответственности членов организации. Финансисты инвестируют в людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Поэтому потенциальные инвесторы будут пристально изучать команду менеджеров. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента, таких как разработка и внедрение, маркетинг и продажа, производство и финансы. Данный раздел бизнес-плана должен, таким образом, предста-

вить членов команды менеджеров. Должны быть также описаны лица, стоящие за их спиной. Для каждого из владельцев следует также дать информацию об их возможностях и ответственности. Должно быть также дано описание персонала, распределение функций, анализ квалификации, зарплата, круг обязанностей всех сотрудников. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников. Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры задачам бизнеса. Например, необходимо сопоставить организационные обязанности с соответствующими вопросами отчетности, так, чтобы ресурсы направлялись в те области, которые в них более всего нуждаются.

### 3.1.7 План маркетинга

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает стратегию завоевания рынка, поиск потребителей, конкурентную стратегию и т. д. Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия.

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться вашими услугами [7]. В этом разделе необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: *ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.*

Раскрываются ценовая и кредитная политика, стратегия рекламы и продвижения, затраты на маркетинг. Ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на продукт или услугу. Структура ценообразования может быть обращена к соответствующим действиям на демонстрации ценности, полученной покупателем, относительно цены оплаты за эту ценность. Покупатели: как много их и где они расположены. Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей и т. п.

План рекламы и продвижения: как реклама могла бы сформировать целевой рынок. План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги. Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени для того, чтобы гарантировать эффективное внедрение намеченной стратегии. Информация о текущих продажах и состоянии рынка может быть использована для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей.

### 3.1.8 Финансовый план

Финансовый план является важнейшей частью бизнес-плана. Он определяет потребность в инвестициях, которые необходимы для бизнеса, и показывает, яв-

ляется ли бизнес-план экономически выполнимым и прибыльным. Этот раздел показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы запустить бизнес и обеспечить краткосрочные потребности в деньгах, как эти деньги могут быть получены. Для оценки выполнимости бизнес-планов существует три области финансовой информации:

- ожидаемые значения объемов продаж и расходов в течение трех ближайших лет,
- денежные потоки в течение ближайших трех лет,
- прогноз получения прибыли.

В бизнес-плане должны быть приведены прогнозируемые объемы продаж и соответствующие расходы в течение, по крайней мере, трех лет, с помесечным прогнозом в течение первого года. Сюда должны быть включены прогнозируемые объемы продаж, стоимость проданных товаров, а также общие и административные расходы. Затем с помощью оценки налогов может быть спрогнозирована чистая прибыль после налогообложения. Определение ожидаемых значений объемов продаж и величин расходов для каждого из первых 12 месяцев и каждого последующего года базируется на маркетинговой информации, анализе рынка. Вторая важная область финансовой информации — это значения денежных потоков в течение времени проекта, с помесечным прогнозом в течение первого года. Оценки денежных потоков показывают способность бизнеса обеспечить расходы в подходящие времена года.

В данном разделе также должен быть выполнен анализ безубыточности проекта. Граница безубыточности проекта определяется как такой объем произведенной продукции (услуг), при котором полностью покрываются затраты, а чистая прибыль по проекту является нулевой.

### 3.1.9 Анализ рисков

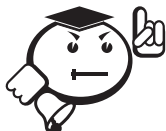
В этом разделе показываются наиболее вероятные предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

Каждый бизнес сопряжен с определенными рисками, связанными с особенностями отрасли промышленности, конкурентами, а также общим политическим и экономическим положением страны. Бизнес-план должен рассмотреть трудности в ближайшие 2–3 года. Важно выявить и показать потенциальные риски и подготовить эффективную стратегию борьбы с ними. В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации предложенных компанией целей и стратегий. Главный риск для бизнеса может появиться в следствие усиленных действий конкурентов, слабостей в системе маркетинга, производства или менеджмента, новых достижений в технике и технологиях, которые могут привести к потере конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Необходимо отметить, что способность понимания рисков и разработки соответствующего плана действий является решающей для оценки качества менеджмента. Этот раздел является важным индикатором способности менеджмента эф-

эффективно реагировать на ситуации, которые вызывают опасность для достижения целей предприятия.

### 3.1.10 Приложения



.....  
 Приложение обычно содержит материалы, которые не обязательно должны быть приведены в основном тексте. Только те документы, которые представляют непосредственный интерес для потенциального инвестора, должны быть приведены полностью. В части остальных можно ограничиться краткими заметками. Ссылки на какие-либо документы, используемые в приложении, должны быть сделаны в самом бизнес-плане.  
 .....

В приложение могут быть включены вторичные данные, а также исследовательские данные, использованные для поддержки бизнес-плана. Могут быть также включены заключения об аренде, контракты и другие типы соглашений. Наконец, в приложения можно включить листы с ценами поставщиков и конкурентов.

В приложения рекомендуется поместить следующие документы: данные по анализу рынка, спецификации продукта, фотографии, копии рекламных проспектов, договоры аренды и т. п.

## 3.2 Последовательность и методика разработки бизнес-плана

Менеджеры компании постоянно работают в условиях динамично изменяющейся среды. Поэтому достоверное планирование, являясь важной частью деловой активности, обеспечивает надежность функционирования предприятия. Однако в значительном числе компаний реальное планирование далеко не всегда является комплексным и завершенным, поскольку многие менеджеры порой стараются его избегать, считая эту работу скучной, рутинной и необходимой только для крупных компаний. В кругу этого персонала бытует мнение, что можно эффективно руководить компанией без формально составленного бизнес-плана, являющегося лишь атрибутом бюрократической системы управления.



.....  
 Однако отсутствие реального планирования обходится компаниям очень дорого.  
 .....

Так, работники, не понимая целей и не зная планов компании, порой не воспринимают и ее требований к результатам своей работы. Процесс планирования бизнеса — это также самооценивающая деятельность, имеющая существенное значение для компании. Цели компании могут уточняться в результате периодической ее оценки. Это позволяет лучше понять стратегию и тактику их достижения.

Реалистичные и конкретные цели необходимо устанавливать по всем функциям управления бизнесом, основываясь на анализе отрасли, рынка и компании. Перед составлением бизнес-плана для нового проекта рекомендуется, в первую очередь, обеспечить предварительную возможность его изучения.

Необходим ли он? Если да, то должны быть сделаны определенные дополнительные исследования по изучению проекта. В последующем, после установления целей компании, составляется стратегический план, который координирует функции управления, связывая воедино плановые показатели и исходную информацию. Для определения стратегии достижения целей компании должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- Готова ли компания принять новый проект?
- Способна ли компания осуществлять необходимые инвестиции?
- Сколько необходимо средств и когда?
- Как намерена компания использовать свои сильные стороны и как минимизируются ее слабости?
- Как будут ознакомлены со стратегией компании ее работники и акционеры?
- Какова будет реакция кредиторов и общественности на проект?
- Какова вероятность успеха и что должна сделать компания для повышения его шансов?
- Чем рискует компания, каким образом будет минимизирован риск?
- Когда будет достигнута точка безубыточности продукции или услуг?
- Каково влияние внешних факторов, таких как изменение потребительского спроса, замедление темпов развития экономики, усиление конкуренции и т. п.?
- Когда возможна корректировка и переоценка плана?

Первоначальная задача бизнес-плана состоит в том, чтобы заставить потенциального инвестора ознакомиться с ним, что позволит менеджерам компании предпринять следующие шаги. Каждая компания составляет лишь ей присущий бизнес-план, используя собственные подходы и структуру, различающиеся в зависимости от характера бизнеса, особых целей плана и индивидуальных требований кредиторов. Так, например, план для производственной фирмы должен включать иные разделы, чем план для предприятия в сфере услуг. Бизнес-план, используемый для внутренних целей, отличен от плана, направленного на привлечение инвестиций. Однако есть ключевые вопросы, на которые должны быть даны ответы независимо от его целей:

- Что представляет собой бизнес компании?

На первый взгляд это является настолько очевидным, что не требует объяснений, однако, как показывает опыт, многие бизнесмены оказываются не состоятельными по причине неточности определения сущности бизнеса.

- Каковы цели компании?
- Каковы стратегия и тактика, способные помочь компании в достижении целей?



- Каков размер влияния финансовых и других ресурсов, требуемых компании, а также в течение какого периода и как будут использованы эти ресурсы?
- Когда и как будут возвращены средства кредиторам и инвесторам? Кроме того, имеются общие требования ко всем планам. План должен быть коротким, но включать все наиболее важные особенности бизнеса. Объем от двадцати до тридцати печатных листов текста А-4 может считаться идеальным. Тем не менее в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом в пятьдесят страниц. В любом случае, не первоочередная информация не должна включаться в бизнес-план, хотя такие сведения могут быть подготовлены для последующего обсуждения. Следует избегать подробного технического описания продуктов, процессов и операций. Нужно использовать общепринятые термины. Бизнес-план должен быть простым и полным. План должен являть собой честный анализ, основанный на реальных допущениях. Допущения и проекты должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, результаты экономических исследований, заключения лиц, которые будут делать бизнес компании. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и проработки бизнес-идеи и раскрывает управленческую способность достигать поставленных целей, минимизировать риски компании. В бизнес-плане не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, утверждения типа «продажи удвоятся в следующем году» или «будет введена новая продуктовая линия» следует исключить или представить подробные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными.

Бизнес-план основывается на правдивом анализе и реальных допущениях. Предположения и прогнозы должны быть тщательно изучены с использованием различных источников, а также данных экономических исследований, заключений компетентных экспертов. Бизнес-план должен быть представлен в привлекательной форме, написан простым и понятным языком, без специальной профессиональной терминологии и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

## **3.3 Практические рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана**

### **3.3.1 Обзорный раздел (резюме)**

Резюме представляет собой краткий обзор содержания всего бизнес-плана.

Резюме должно включать следующую информацию:

- наименование проекта;
- характеристику организации, обращающейся за предоставлением средств:

- наименование проекта (например: «Организация компании, предоставляющей аутсорсинговые услуги по разработке ПО»);
  - организационно-правовая форма (например: общество с ограниченной ответственностью);
  - численность персонала;
  - почтовый адрес, телефон;
  - банковские реквизиты (в т. ч. рублевый, валютный, депозитный счета);
  - лицо, представляющее проект (фамилия, имя, отчество, квалификация, контакты).
- описание проекта, где особо выделено, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего дела;
  - краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
  - описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
  - преимущество продукции или услуг предприятия, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
  - долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
  - степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;
  - потребность в инвестициях, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться);
  - наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т. д.;
  - ключевые экономические показатели эффективности проекта;
  - возможные риски и система страховок.

В случае необходимости (возможности) привлечения иностранных инвесторов резюме составляется как на русском, так и на английском языках. В резюме также отражается степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации.

### 3.3.2 Описание предприятия и отрасли

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели на ближайший период и на перспективу;
- описание команды (лиц, принимающих решения);
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время (если предприятие действующее, а не вновь создаваемое);
- организационная структура и кадровый состав;

- основные достижения предприятия (история успеха — если есть);
- показатели экономической эффективности предприятия (для действующего предприятия);
- какие преимущества есть у предприятия;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- сезонность продукции (услуг);
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;
- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия (качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).
- географическое положение предприятия.

### **3.3.3 Описание продукции (услуг)**

В этом разделе приводится подробная характеристика услуг предприятия (продукции), производится сравнение их с услугами (продукцией) конкурентов, анализируются планы развития производства.

Характеристика продукции:

- назначение продукции (услуг), для каких целей она предназначена;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность;
- универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т. п.);
- требования к контролю качества;
- требования к подготовке пользователей;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
- патентно-лицензионная защита.

Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:

- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
- почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;

- принципы ценообразования конкурентов;
- способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

Исследования и разработки:

- цели и описание планируемых НИОКР (если они необходимы);
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта (услуги);
- принятая концепция ценообразования;
- условия приобретения сырья, материалов и комплектующих;
- производственная кооперация.

Кроме описания указанных выше аспектов продукции (услуг), которую предприниматель собирается предложить рынку, в данном разделе бизнес-плана следует осветить следующие вопросы:

- Какая необходима упаковка для продукции?
- Каков срок хранения продукции?
- Как часто будут производиться поставки?
- Каковы условия оплаты за продукцию (товарное кредитование)?
- Каковы требуемые гарантии?

### 3.3.4 Рыночные исследования и анализ сбыта

В этом разделе должно быть показано, что продукция или услуги имеют рынок сбыта, а также возможность предприятия добиться успеха на определенных рынках; необходимо показать затраты в связи с выходом на рынок и возможные риски.

Характеристика рынка:

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка;
- динамика цен на рынке;
- специфические особенности рынка, например трудности доступа к операциям на рынке;
- независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем;
- предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы относительно зарубежных рынков; экспортный потенциал;
- особые цели на рынке.

Характеристика потребителей продукции:

- тип потребителя (конечные покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т. п.);
- их географическое расположение;

- их мнение о продукции.

Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий — основных конкурентов;
- их сильные и слабые стороны;
- их финансовое положение;
- уровень технологии;
- удельный вес в обороте рынка;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов.

Для более подробного освещения материалов данного раздела бизнес-плана необходимо ответить на следующие основные вопросы.

*Контрольный список вопросов для анализа рынка:*

- Каков общий объем продаж по данному сегменту рынка в настоящее время?
- Каков общий объем продаж продукции, рассматриваемой в бизнес-плане?
- Каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на внутреннем и международном рынках?
- Каковы *сегменты* рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы и т. д.) в секторе промышленности, который представляет данный бизнес?
- Опишите все соответствующие сегменты рынка и тенденции их роста.
- Каковы ограничения по продажам продукции данного бизнеса и как предполагается их преодолевать?
- Опишите объем и местоположение бизнеса, подобного рассматриваемому.

*Конечный пользователь:*

- Кто является конечными пользователями?
- Где они находятся?
- Как часто покупают продукцию?
- Как реагируют на цену продукции?
- Как определяют качество продукции?
- Каких специальных качеств продукции хотят?
- Какой уровень их дохода?
- Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?
- Насколько удовлетворены существующей продукцией?
- На основе каких факторов они принимают решение о покупке?
- Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
- Какой тип *продвижения товара* на рынок будет стимулировать их покупки?

*Анализ конкурентов*

- Каково качество продукции и услуг конкурентов?
- Какова репутация?
- Лояльны ли к ним их покупатели?
- Каков размер бизнеса (количественная оценка)?
- Какой тип гарантий предлагают?
- Как распределяют свою продукцию?
- Насколько эффективны? Имеются ли надежные финансовые ресурсы?
- Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

### 3.3.5 Производственный план

Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

В этом разделе необходимо отразить:

- обеспеченность сырьем, оборудованием, комплектующими, энергией;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к численности и уровню подготовки персонала;
- условия оплаты и стимулирования персонала;
- общую смету затрат на открытие бизнеса (реализацию проекта расширения бизнеса);
- калькуляцию себестоимости продукции (услуги). Калькуляцию следует рассчитать для товара-представителя или для товара (услуги), занимающего наибольший удельный вес в ассортиментной группе.

Ниже приводятся примеры оформления разделов производственного плана в виде таблиц. Табличная форма представления расчетных материалов в бизнес-плане — самая наглядная, «читабельная» и удобная.



Пример

Пример оформления расчетов потребности в площадях

Таблица 3.1 – Расчет потребности в площадях

Вид помещения	Площадь	Стоимость 1 кв. м.	Общая стоимость	Способ вовлечения
Производственное	1500	300.00 р.	450000.00 р.	Аренда
Офисное	70	300.00 р.	21000.00 р.	Аренда
Бытовое	10	300.00 р.	3000.00 р.	Аренда
Подсобное	70	300.00 р.	21000.00 р.	Аренда
<b>ИТОГО:</b>	<b>1650</b>		<b>Сумма</b>	



Пример

Пример оформления расчетов потребности в оборудовании

Таблица 3.2 – Расчет потребности в оборудовании

Вид оборудования	Количество единиц оборудования	Цена за единицу, рубли	Цена за комплект, рубли	Способ вовлечения в производство
1) компьютер	7	30000	210000	покупка
2) принтер + сканер + копир	1	10000	10000	покупка
3) телефон + факс	1	12000	12000	покупка
4) компьютерный стол	5	5000	25000	покупка
5) офисный стол	2	9000	18000	покупка
6) комплект офисных кресел	11	5000	55000	покупка
7) шкаф	2	7500	15000	покупка
8) кондиционер	1	21500	21500	покупка
9) сейф	1	12000	12000	покупка
и т. п.				
<b>ИТОГО</b>			<b>Сумма</b>	

Расчетная сумма потребности в оборудовании может служить основанием для суммы запрашиваемого кредита в банке, т. к. именно приобретаемое оборудование может быть гарантией возврата кредита (залогом).



## Пример

Пример оформления расчетов потребности в материальных ресурсах

Таблица 3.3 – Расчет потребности в материалах и комплектующих (на месяц)

Вид ресурса	Количество	Цена за 1 ед.	Стоимость	Способ вовлечения
Комплектующие	50	1000	50000	Покупка
Лампы	20	1000	20000	Покупка
Другие				
<b>ИТОГО (руб.):</b>			Сумма	



## Пример

Пример оформления расчетов потребности во вспомогательных материалах

Таблица 3.4 – Расчет потребности в материалах и комплектующих (на месяц)

Наименование материала	Единица измерения	Цена за единицу, рубли	Количество в месяц	Всего затрат, рубли	Источник обеспечения
1. Носители информации					
1.1 CD-RW	упаковка по 25 шт	260	1	260	розница
1.2 флэш-карты	шт	49	10	490	розница
И т. п.					
<i>ИТОГО по носителям</i>				<i>Сумма</i>	
2. Канцелярские товары:					
2.1 ручка	шт	6.7	10	67	розница
2.2 карандаш	шт	3.7	10	37	розница
2.3 маркер	шт	17.5	2	35	розница
2.4 папка с боковым зажимом	шт	17.5	4	70	розница

продолжение на следующей странице



Таблица 3.4 – Расчет потребности в материалах и комплектующих (на месяц)

Наименование материала	Единица измерения	Цена за единицу, рубли	Количество в месяц	Всего затрат, рубли	Источник обеспечения
2.5 папка скоросшиватель	шт	2.8	10	28	розница
2.6 степлер	шт	42.5	1	42.5	розница
2.7 скобы для степлера	упаковка	4.5	1	4.5	розница
2.8 бэдж	шт	2.4	7	16.8	розница
2.9 ножницы	шт	17.5	2	35	розница
2.10 клей карандаш	шт	39	2	78	розница
2.11 бумага писчая	упаковка	40	1	40	розница
<i>ИТОГО расходов на канцелярию</i>				<i>Сумма</i>	
3. Чистящие средства и средства личной гигиены:					
3.1 мыло туалетное	упаковка по 2 шт.	11.5	1	11.5	розница
3.2 средство чистящее	шт.	25.6	1	25.6	розница
3.3 полотенце	шт.	19	2	38	розница
3.4 туалетная бумага	рулон	4	10	40	
<i>ИТОГО расходов на чистящие ср-ва и ср-ва личной гигиены</i>				<i>Сумма</i>	
4. Прочее:					
4.1 электролампы на 100 Вт	шт.	6.8	10	68	розница
4.2 фирменная печать	шт.	310	1	310	производитель
4.3 огнетушитель	шт.	450	1	450	производитель
продолжение на следующей странице					

Таблица 3.4 – Расчет потребности в материалах и комплектующих (на месяц)

Наименование материала	Единица измерения	Цена за единицу, рубли	Количество в месяц	Всего затрат, рубли	Источник обеспечения
4.4 цветы комнатные напольные	шт.	2600	1	2600	розница
4.5 ветошь (тряпка половая)	упаковка	19.5	1	19.5	розница
4.6 швабра	шт.	20	1	20	розница
<i>ИТОГО прочих расходов</i>				<i>Сумма</i>	
<b>ИТОГО</b>				<b>Сумма</b>	



### Пример

Пример оформления расчетов потребности в персонале и средствах на оплату труда

Таблица 3.5 – Расчет потребности в персонале и средствах на оплату труда (месяц)

Категория персонала	Численность	Форма оплаты	Размер оплаты	
			1 человека	ФОТ
1. Управленческий персонал:				
1.1 директор	1	оклад + премия	25000	25000
1.2 менеджер	1	оклад + премия	10000	10000
1.3 главный бухгалтер	1	оклад + премия	18000	18000
2. Специалисты:				
2.1 ведущий программист	1	оклад + премия	20000	20000
2.2 программист	4	оклад + премия	10000	40000
3. Вспомогательный персонал:				
3.1 уборщик	1	оклад + премия	4000	4000
<b>ИТОГО</b>	9			<b>Сумма</b>

Расчетную сумму фонда оплаты труда далее необходимо скорректировать на районный и северный коэффициенты (если такие предусмотрены в регионах).



Пример

Пример оформления расчетов сметы затрат на открытие бизнеса

Смета затрат — это документ, в котором отражается группировка затрат предприятия по экономическим элементам. Она показывает общую сумму материальных и денежных затрат, связанных с открытием бизнеса.

Таблица 3.6 – Смета затрат на открытие бизнеса

Наименование затрат	Сумма затрат
1) Материальные затраты	
2) Зарботная плата персонала	
3) Отчисления от фонда заработной платы	
4) Затраты на приобретение оборудования	
5) Затраты на использование оборудования	
6) Процентные выплаты	
7) Прочие прямые расходы	
8) Накладные расходы	
<b>ИТОГО</b>	

- 1) Материальные затраты следует брать из таблиц «Расчет потребности в материалах и комплектующих», «Расчет потребности во вспомогательных материалах».
- 2) Затраты на приобретение оборудования следует брать из таблицы «Расчет потребности в оборудовании».
- 3) Затраты на использование оборудования надо рассчитывать с учетом нормы амортизации и стоимости каждой единицы оборудования. Например, начисление амортизации на кондиционер составляет:

$$A \text{ кондиц.} = 21500 \cdot 0.1 = 2150 \text{ рублей.}$$

Согласно ПБУ 6/01 амортизация начисляется по всем объектам основных средств, используемых в течение длительного времени, за исключением объектов основных средств стоимостью не более 10000 рублей за единицу. В этом случае затраты непосредственно списываются на затраты на производство по мере отпуска их в производство или эксплуатацию.

- 4) Сумму расходов на заработную плату персонала берем из таблицы «Расчет потребности в персонале и средствах на оплату труда (месяц)», скорректированную на районный коэффициент.
- 5) Отчисления от фонда заработной платы надо рассчитывать с учетом общей суммы расходов на оплату труда и процента отчисления во внебюджетные фонды (в 2011 ставка отчислений составляла 34%, в 2012 г. — 30%).

- 6) К процентным выплатам относятся: выплата процентов по кредиту, проценты на инвестиции, страховые отчисления и т. п.
- 7) К прочим прямым расходам относятся расходы на услуги связи (телефон, Интернет), ремонт помещения, подключение сигнализации и абонентской платы на ее обслуживание.
- 8) Накладные расходы можно планировать как фиксированный процент от суммы прямых расходов (20% от суммы строк 1–7).

$$Z \text{ накл} = \text{прямые расходы} \cdot 0.2 = \text{сумма (руб.)}$$

### 3.3.6 Организационный план (план менеджмента)

Цель данного раздела: показать потенциальным инвесторам вашу способность обеспечивать согласованную коллективную деятельность команды по реализации проекта.



.....  
 В этом разделе бизнес-плана должны быть освещены следующие вопросы и представлены следующие материалы:

- кадровая политика и штатное расписание на первый год деятельности;
  - организационная структура создаваемой для реализации проекта компании;
  - распределение обязанностей и ответственности персонала.
- .....

При разработке данного раздела стоит помнить, что главный капитал любой компании — это персонал, а формирование сплоченной команды проекта — очень сложный процесс. Кроме того, существует масса инструментов, позволяющих сформировать эффективную команду и удержать «золотой резерв» специалистов, имеющих богатый рыночный опыт в схожей сфере деятельности. Только постоянные усилия по поиску и удержанию кадров гарантируют успех.

Прием работников в компанию (на проект) осуществляется в соответствии с утвержденным штатным расписанием. Штатное расписание содержит перечень структурных должностей, требования к квалификации, сведения о должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.



Пример

Таблица 3.7 – Штатное расписание

Должность	Требования к квалификации	Форма оплаты труда	Размер заработной платы (за месяц в руб.)
Директор	1) Высшее образование экономическое 2) Опыт работы в данной должности не менее 1 года 3) Знание рынка 4) Коммуникабельность 5) Организаторские способности 6) Эффективные внешние данные	Контрактная форма	25000
Главный бухгалтер	1) Высшее профессиональное образование по специальности 2) Опыт работы не менее 2 лет 3) Знание 1С бухгалтерии	Контрактная форма	20000
и т. д.			

Организационная структура управления направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями компании, распределение между ними прав и ответственности. Рекомендуется привести схему организационной структуры управления (линейную, линейно-функциональную, матричную и т. п.).



Пример

Например:



Рис. 3.1 – Линейная структура управления

Кроме того, в данном разделе бизнес-плана необходимо привести четкую схему распределения обязанностей и зон ответственности персонала. Это способствует снижению уровню конфликтности в коллективе и повышению эффективности деятельности персонала.



## Пример

Таблица 3.8 – Распределение обязанностей и организация взаимодействия персонала

Должность	Полномочия и обязанности	Зона персональной ответственности	Формы дополнительного поощрения
Директор	1) Выполнение представительских функций 2) Организация и планирование 3) Координация деятельности компании 4) Заключение контрактов, сделок 5) Контроль деятельности персонала компании	1) Конечные результаты деятельности компании 2) Исполнение условий договоров и сделок 3) Эффективность деятельности компании 4) Привлечение новых клиентов	% от прибыли
Гл. бухгалтер		1) Своевременность и качество отчетности 2) Платежная дисциплина 3) Целевое расходование средств	% от прибыли
и т. д.			

### 3.3.7 План маркетинга

План маркетинга должен способствовать созданию положительного впечатления о компании на первом этапе, а впоследствии — устойчивого имиджа в сознании покупателей, а также отражать маркетинговую стратегию компании, показывать стратегию продаж в различные временные периоды.

*Этот раздел бизнес-плана должен показывать:*

- ценообразование на продукцию (услуги);
- сервисное и гарантийное обслуживание;

- схемы реализации продукции;
- размеры скидок;
- рекламную стратегию (средства рекламы, рекламный бюджет);
- рекламный бюджет;
- средства стимулирования продаж;
- связи с общественностью, стратегию PR.

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных и сопоставимых сведениях. Этот раздел должен продемонстрировать возможности фирмы на целевых рынках. Успех в способности продукта войти в рынок не менее важен, чем развитие самого продукта. При представлении маркетинговой стратегии следует обсудить следующие вопросы:

- Размер и рост целевого рынка.
- Тенденции развития целевого рынка.
- Конкуренты: название, размер, доля рынка, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса.
- Анализ продаж и прибыли по сегментам рынка и покупателям.
- Текущая и прогнозируемая доля рынка компании.
- Политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания.
- Ценовая и кредитная политика.
- Стратегия рекламы и продвижения.
- Затраты на маркетинг продукта или услуг.

Размещение — выбор размещения связан с целевым рынком, что также следовало бы включить в данный раздел бизнес-плана.

Ценообразование — ценообразование осуществляется на основе результатов исследования рынка и определения собственных издержек на производство и реализацию продуктов или услуг.

Время проникновения на рынок — должен быть представлен период проникновения на рынок.

Методы распространения — способы, которые смогут позволить продуктам и услугам достичь покупателя. Это следовало бы сопроводить статистическими отчетами, оценками прессы и т. д.

Стратегия планирования каналов сбыта и продаж (т. е. комиссионные, возможности распределения) для различных регионов, рынков.

Покупатели — как много их и где они расположены.

Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков.

Особенности подходов к извлечению выгоды в каждом канале и как они соотносятся с практикой работы в отрасли.

План рекламы и продвижения — как реклама могла бы формировать целевой рынок.

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги. Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени для того, чтобы гарантировать эффективное внедрение намеченной стратегии. Маркетинговое планирование является регулярной потребностью (с тщательным наблюдением и фиксированием изменений, происходящих в течение недели или месяца) для компании и может рассматриваться как путеводитель при принятии оперативных решений. Одним из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного бизнес-плана — это потенциал рынка и рыночные тенденции. Информация о текущих продажах и состоянии рынка может быть использована для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей.

Информация, используемая при изучении рыночных возможностей, поможет компании принять решение относительно маркетинга в бизнес-плане. Если позволяют средства, можно провести дополнительные исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш. Эти исследования могут быть очень полезны как самой компании, так и финансисту для оценки масштабов и перспектив рассматриваемого проекта. Исключительно важно, чтобы рассуждения и аргументы, представленные в этом разделе, были в полном согласии с деталями предыдущего раздела, посвященного анализу индустрии. Выбор маркетинговой стратегии очень сильно зависит от существующей обстановки, поэтому стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются в данных условиях. Следует отметить, что степень понимания рынка менеджерами является предметом анализа для внешних инвесторов, которые имеют доступ к другим источникам информации для независимого подтверждения.

### 3.3.8 Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. При этом требуется четкая разбивка расходов по проекту.



.....  
 Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту кредитов. Необходимо описать условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.  
 .....

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

- все затраты на производство и сбыт продуктов (услуг);
- перечень и ставки налогов;



- учет реального уровня инфляции;
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов, выпуска акций и т. д.
- порядок выплаты займов, процентов по ним и т. д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- планом движения денежных средств (Кэш-Фло);
- планом формирования прибыли;
- оценкой безубыточности проекта.

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале; предполагаемый график уплаты налогов. Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

Технология составления финансового плана компании как важнейшего раздела бизнес-плана, приведена в главе 4 настоящего учебного пособия.

### 3.3.9 Анализ рисков

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации целей компании.



.....  
Главный риск для бизнеса может появиться со стороны потребителей (снижение спроса), а также как следствие действий конкурента, слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом.  
.....

Технология анализа рисков приведена в п. 4.3 настоящего учебного пособия.

### 3.3.10 Приложения

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане:

- результаты маркетинговых исследований;
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- отзывы авторитетных организаций.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- фотографий или видеоролика образцов продукции;
- копий авторских свидетельств, патентов;
- плана предприятия;
- сертификатов (ТУ и т. п.) на продукцию.



### Контрольные вопросы по главе 3

- 1) Какова цель составления в бизнес-плане раздела «План маркетинга»?
- 2) Какую роль играют приложения к бизнес-плану?
- 3) Какая информация требуется для составления рыночного обзора в бизнес-плане?
- 4) Какие разделы включаются в финансовый раздел бизнес-плана?
- 5) Какие затраты включаются в смету затрат на открытие бизнеса?
- 6) Как правильно выбрать рыночный сегмент, на потребности которого следует ориентировать продукцию (услуги)?
- 7) Какие разделы включает в себя план производства?
- 8) Какие исходные данные необходимы для прогнозирования рисков предпринимательского проекта?

---

## Глава 4

# ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ. ОЦЕНКА РИСКОВ

---

### 4.1 Состав и содержание финансового плана



.....  
*Финансовый план — это инструмент, позволяющий описать бизнес-идею и обосновать, ее эффективность. Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для инициатора проекта с точки зрения его представлений о доходности бизнеса и возможности обслуживания долга (процентные платежи) по кредитам и инвестициям.*  
.....

Финансовый план составляется в числе последних разделов бизнес-плана, так как в своих расчетах разработчику необходимо опираться практически на весь массив информации, представленной в документе.

Финансовый план необходимо составлять и оформлять таким образом, чтобы постараться учесть интересы всех участников инвестиционного проекта. Экспертов банка, предоставляющего кредит, в первую очередь интересуют финансовый и производственный потенциалы проекта, их специалисты будут изучать представленные документы с точки зрения обоснованности объема заявленного кредита и способности к своевременному возврату средств. Интерес для владельца бизнеса в первую очередь будут представлять потенциальная прибыль и сложность реализации проекта. Таким образом, ориентация «на читателя» должна быть учте-

на авторами бизнес-плана, особенно на стадии составления финансового плана и оценок эффективности проекта.

Финансовый план должен включать в себя обзор экономических условий, в которых будет реализован проект, часть этого обзора будет носить прогнозный характер. Ставка дисконтирования, выбранная для расчетов, ставка рефинансирования Центрального Банка, курсы валют, величины налоговых отчислений и преференций — вот лишь несколько условий, которые необходимо учесть при составлении финансового плана. Следовательно, финансовые выкладки в бизнес-плане стоит рассматривать как некую системную интеграцию основных разделов документа и иллюстрации квалификации авторов.

Финансовый план опирается на прогнозы объемов будущих продаж и выручки, которые носят вероятностный характер. Поэтому при разработке финансового раздела бизнес-плана, в связи с большим количеством постоянно изменяющейся информации, можно составить три варианта финансовых прогнозов: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. Выявленные расхождения в получении прибыли и иных показателях позволят определить риски, с которыми может столкнуться предприниматель в процессе создания и продвижения своего бизнеса.



.....  
 Как правило, в финансовую часть бизнес-плана входят следующие основные подразделы:

- прогноз объемов продаж;
  - план денежных расходов и поступлений;
  - план получения прибыли;
  - анализ чувствительности (безубыточности) проекта.
- .....

*Прогноз объемов продаж.* Он необходим для того, чтобы определить долю рынка, которую Вы собираетесь завоевать своим товаром (услугой). Обычно этот прогноз составляется сроком на три года. Для первого года данные берутся ежемесячно, для второго — поквартально, для третьего — за год. Связано это с тем, что на первый год чаще всего уже существуют договоренности с потенциальными покупателями и можно более точно сделать прогноз, на последующие годы — цифры будут уже более условными.

Прогноз продаж составляется на основе предварительной оценки рынка сбыта, при этом необходимо учитывать фактор сезонности (если таковой имеется), долю предприятия на рынке с учетом конкуренции, производственные возможности и другие факторы, которые могут иметь существенное значение.

Прогноз объемов продаж (план сбыта) — своего рода отправная точка при подготовке главного бюджета, поскольку намечаемый объем продаж оказывает влияние на все составные части финансового плана. План сбыта обычно показывает количество каждого изделия или услуг, которые компания предполагает продавать. Эта цифра умножается на предполагаемую цену продажи единицы изделия или услуги для составления плана сбыта.

Наиболее частой ошибкой при составлении прогноза реализации является недоучет таких ситуаций, как сокращение объема продаж или задержка с достижением запланированного уровня производительности. Чаще всего это происходит в связи с недооценкой деятельности конкурентов и их влияния на вашу способность достигать свои цели.

*Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков).* Данный баланс позволяет определить количество финансовых ресурсов, необходимых до начала реализации продукции (услуг) и далее, в процессе дальнейшей деятельности. Основное назначение этого подраздела — понять, насколько синхронно будут расходоваться и поступать денежные средства, т. е. определить будущую ликвидность бизнеса или способность своевременно погашать кредиторскую задолженность за счет поступления средств на расчетный счет компании.

План денежных расходов и поступлений должен показать финансовое состояние компании на конец рассчитываемого периода времени. Он характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств компании в динамике. Денежные потоки должны быть четко отслеживаемы на каждой стадии развития бизнеса. Очевидно, что если что-то идет не так, следует присмотреться к делу с финансовой стороны.

Прогноз денежных поступлений и выплат — это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, причем с разбивкой по времени, т. е. до начала реализации и уже по ходу дела. Он строится на основе плана дохода и расходов, с поправкой на ожидаемые лаги и с такой же разбивкой по времени.

Данный прогноз строится на основе оценок:

- объема продаж за наличные;
- объема привлечения банковских кредитов или средств из других источников;
- объема материальных и трудовых затрат, необходимых для выполнения производственного плана;
- расходов на административные цели;
- объема выплат по привлеченным кредитам;
- капитальных вложений в здания, сооружения, оборудование;
- объема налоговых выплат.

При составлении финансового плана важно ответить на несколько вопросов — сколько средств планируется привлечь в проект, каковы потенциальные источники финансирования и форма привлекаемого капитала, когда можно ожидать возврата средств и получения инвесторами дохода.

Традиционно план денежных расходов и поступлений компании, реализующей бизнес-проект, представляется в форме плана движения денежных средств, оформляемого в виде таблицы, представленной ниже.



## Пример

Таблица 4.1 – План (прогноз) движения денежных средств, тыс. руб.

Статьи	1-й год пόμε- сячно	2-ой год поквар- тально	3-й год
<b>1) Поступление денежных средств, всего</b>			
в том числе:			
– выручка от реализации			
– собственные средства учредителей			
– кредит банка			
– прочие поступления			
<b>2) Платежи, расход денежных средств, всего</b>			
в том числе:			
– <i>Инвестиционные</i> (капитальные) затраты на покупку оборудования			
– <i>Текущие расходы</i> (без амортизации) Всего			
из них:			
<i>Переменные расходы</i>			
– сырье, материалы, комплектующие			
– фонд оплаты труда			
– страховые взносы во внебюджетные фонды			
– упаковка, транспортные расходы			
<i>Постоянные расходы</i>			
– арендные платежи			
– расходы на содержание здания			
– коммунальные платежи			
– расходы на содержание аппарата управления			
– расходы на рекламу			
– прочие платежи			
<i>Проценты по кредиту</i>			
<i>Налоговые платежи</i>			
<i>Возврат кредита</i>			
<b>3) Чистый денежный поток (п. 1–п. 2)</b>			
<b>Чистый денежный поток нарастающим итогом</b>			

В план движения денежных средств (текущие расходы) не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к издержкам, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности, начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств.

Все значения в прогнозе движения денежных средств отражаются с учетом НДС, если компания является плательщиком НДС. Напомним, что в настоящее время ставка НДС в России составляет 18%. От уплаты НДС, согласно действующему законодательству (ст. 145 НК РФ), освобождаются организации (действующие на основе упрощенной системы налогообложения — УСН) и индивидуальные предприниматели, если за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) этих организаций или индивидуальных предпринимателей без учета налога не превысила в совокупности два миллиона рублей. Следует отметить, что организация (предприниматель) может совмещать деятельность, подпадающую под общий режим налогообложения, и деятельность, облагаемую ЕНВД. В этом случае она также может воспользоваться правом на освобождение от уплаты НДС в соответствии со ст. 145 НК РФ.

В налоговые платежи в плане движения денежных средств включаются (в составе постоянных расходов): налог на имущество (для владельцев имущества), транспортный налог (для владельцев автотранспорта). НДС, как было указано выше, учитывается в составе выручки от реализации продукции и всех видов затрат.

Страховые взносы во внебюджетные фонды (Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и Фонд социального страхования). В 2010 году ставка составляла 26%. С 2011 года ставка возросла до 34%, в 2012 году она установлена на уровне 30%. Это касается общей системы налогообложения.

Спецрежимы налогообложения. До 2011 года компании, работающие на специальных режимах налогообложения («упрощенный режим» и «единый налог на вмененный доход»), платили 14% в Пенсионный фонд (ст. 57 Закона №212-ФЗ). Однако с 2011 года их отчисления резко возросли — им приходится платить страховые взносы по ставке 34%. При этом для работающих на спецрежимах также будет действовать лимит в 415 тыс. руб., при суммах свыше взносы взиматься не будут.

Налогообложение доходов ПБОЮЛ. Значительные изменения коснулись и индивидуальных предпринимателей. Вместо ЕСН они платят взносы в Пенсионный фонд (ПФР) и фонды обязательного медицинского страхования — территориальный фонд соответствующего субъекта Федерации (ТФОМС) и Федеральный фонд (ФФОМС). Размер определяется исходя из стоимости страхового года: МРОТ на начало финансового года, умноженный на тариф в соответствующий фонд и умноженный на 12 (число месяцев в году). Тарифы взносов — такие же, как для компаний. Таким образом, в 2010 году стоимость страхового года равнялась:  $2.77 \text{ МРОТ} ((20\% \text{ в ПФР} + 1.1\% \text{ в ФФОМС} + 2\% \text{ в ТФОМС}) \times 12 \times \text{МРОТ})$ , а в 2011-м —  $3.73 \text{ МРОТ} ((26\% \text{ в ПФР} + 2.1\% \text{ в ФФОМС} + 3\% \text{ в ТФОМС}) \times 12 \times \text{МРОТ})$  (ст. 12, 13, 57 Закона №212-ФЗ).

Налог на прибыль учитывается в плане получения прибыли (см. ниже).

*План получения прибыли.* Задача данного подраздела показать, каким образом будет формироваться прибыль предприятия и как она будет изменяться в течение первых трех лет. Обычно этот документ представлен в виде *плана прибылей и убытков* и включает следующие показатели: доходы от продажи товаров и услуг, издержки производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы с разбивкой по видам и чистую прибыль.

Форма плана получения прибыли зависит как от организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, так и от системы налогообложения, а для самой сложной из систем налогообложения (традиционной) в укрупненном виде выглядит так:



### Пример

Таблица 4.2 – План получения прибыли

№	Статьи расходов и доходов	Месяц (период)		
		1	...	
1	Выручка от реализации с НДС			
2	НДС в составе выручки от продаж			
3	Выручка от реализации без НДС			
4	Всего переменных затрат без НДС			
5	Всего постоянных затрат без НДС			
6	Проценты за кредит			
7	Прибыль до налогообложения			
8	Налог на прибыль (20%)			
9	Чистая прибыль			

В качестве пояснений к таблице следует заметить следующее:

- Выручка от реализации товаров и услуг является главным источником дохода, и определяется она на основе прогноза объемов продаж.
- Переменные затраты — это затраты, которые изменяются прямо пропорционально изменению объема производства; как правило, это затраты на сырье и заработную плату персонала основной деятельности. Например, для компаний ИТ-сектора в зависимости от специфики их деятельности, основной статьей затрат будет являться заработная плата, расходы на обеспечение условий оказания ИТ-услуг.
- Постоянные затраты — это затраты компании, которые не меняются в зависимости от изменений объема производства (объема продаж). К ним относят, как правило, затраты на зарплату административного и управленческого персонала, арендную плату, амортизацию оборудования и т. д.
- Чистая прибыль показывает, какой объем финансовых ресурсов непосредственно остается на руках у предпринимателя.

Поступления в бюджет компании и отчисления из бюджета, которые напрямую не участвуют в расчете прибыли (получение и погашение кредитов, капитальные затраты на приобретение оборудования и т. д.) в данной таблице не показываются, они заносятся только в таблицу Плана движения денежных средств.

*Анализ безубыточности проекта.* По-другому этот анализ называется: «расчет точки безубыточности», «анализ порога рентабельности», «анализ критического объема производства».



Анализ безубыточности проекта можно провести двумя способами: аналитическим, т. е. при помощи расчетов (см. формулу и таблицу 4.3), и графическим (см. рисунок 4.1).



.....  
Аналитически точка безубыточности рассчитывается по формуле:

$$Q = \frac{Z_{\text{пост}}}{1 - Z_{\text{ед}}},$$

где  $Z_{\text{пост}}$  — условно-постоянные затраты, руб.;  $Z_{\text{ед}}$  — удельный вес переменных затрат в выручке.  
.....



.....  
Пример  
.....

Таблица 4.3 – Анализ безубыточности проекта

Показатели, тыс. руб.	2011 год			
	I	II	III	IV
1) Выручка от реализации	47720	54292	55787	83488
2) Условно-постоянные затраты	12557	9707	11236	13989
3) Условно-переменные затраты	36387	40719	41840	62616
4) Удельный вес переменных затрат в выручке (стр. 3/стр. 1)	0.76	0.75	0.75	0.75
5) Точка безубыточности (2стр./ (1 – стр.4))	52874	38830	44943	55957
6) Запас финансовой прочности (стр. 1–стр. 5)	-5155	15462	10843	27531
7) Коэффициент финансовой прочности (стр. 5/стр. 1)	1.11	0.71	0.80	0.67

.....  
В бизнес-плане рекомендуется представить точку безубыточности проекта и графическим способом.



.....  
Пример  
.....

На графике точка безубыточности отражается в месте пересечения прямых, описывающих совокупные издержки и выручку от реализации продукции.

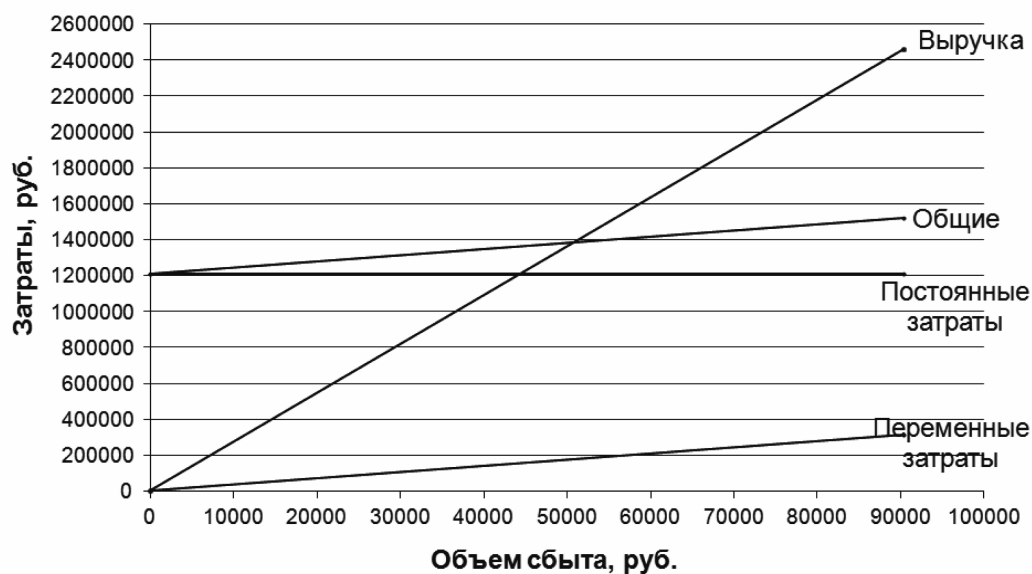


Рис. 4.1 – Графический способ определения точки безубыточности (порога рентабельности)

Целесообразно в заключительной части финансового плана составить график процентных выплат (погашения кредита), в котором надо привести расчет процентных выплат по кредиту, и график возврата основных сумм по кредиту. Кредитор или инвестор будет уверен в том, что предприниматель не просто способен рассчитать свои финансовые возможности, но и выплатить все необходимые средства по своим обязательствам.



В заключение отметим, что рекомендуется составление финансовой части бизнес-планов с помощью программного продукта Project Expert фирмы «ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ» или пакетов «Альт-Инвест» фирмы «Альт», «АНАЛИТИК» — фирмы «ИНЭК». (Необходимо отметить, что само по себе использование указанных или иных программных продуктов еще не гарантирует составления бизнес-плана на качественном уровне.)

## 4.2 Оценка потенциальной эффективности бизнес-проекта

Главным признаком финансовой состоятельности компании при составлении бизнес-плана является неотрицательность итогового денежного потока в форме «План движения денежных средств» в конце каждого периода планирования. Без выполнения этого обязательного условия расчет всех других показателей проекта теряет смысл, так как работать с «отрицательным расчетным счетом» невозможно.

Разница между притоком и оттоком денежных средств в каждом периоде ( $t$ ) называется потоком реальных денег  $\Phi(t)$  или Кэш Фло (Cash Flow).

Как правило, при оценке эффективности бизнес-проектов (инвестиционных проектов) ключевыми вопросами являются следующие: рентабельность вложения средств в данный проект; сроки окупаемости инвестиций; степень и факторы риска, оказывающие определяющее влияние на результат.

*Классический метод оценки эффективности инвестиционного проекта.*



.....  
Для оценки эффективности инвестиционных затрат проекта традиционно используют следующие показатели [6]:

- чистая текущая стоимость (Net Present Value, NPV);
  - срок окупаемости (Pay-Back Period, PBP);
  - внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR).
- .....

Именно этот набор показателей используется чаще всего для оценки коммерческой привлекательности бизнес-идеи (инвестиционного проекта). С точки зрения классических представлений об оценке инвестиционных проектов, необходимо рассчитать три показателя: NPV, PBP и IRR, и при этом инвестора должны устроить значения окупаемости проекта и IRR, а величина NPV должна быть больше нуля.

Базой для расчета показателей эффективности являются так называемые чистые денежные потоки (Net Cash-Flow, NCF), рассчитанные при составлении плана движения денежных средств. Название «чистые потоки» говорит о том, что потоки не учитывают схему финансирования — вложение собственных средств и привлечение кредитных ресурсов. Без этого вложения денежный поток проекта будет, естественно, получаться отрицательным на начальном этапе и накопленные денежные средства будут выглядеть так, как это показано на рисунке 4.2 [13].

На этом графике инвестора будут интересовать несколько значений. Во-первых, это срок окупаемости проекта. Такой срок определяется по времени, требующемуся для того, чтобы суммарные чистые доходы проекта сравнялись с его затратами. На графике это точка, в которой NCF нарастающим итогом выйдет на положительные значения. В нашем примере — в 2012 году.



## Пример



Рис. 4.2 – Динамика изменения чистого денежного потока



**Срок окупаемости проекта** — это время, необходимое компании для возмещения ее первоначальных затрат (инвестиций).  $PBP = \text{Первоначальные инвестиции} / \text{Средние за период поступления}$ .

Иначе говоря, срок окупаемости — это период (в месяцах, кварталах, годах), начиная с которого вложения и затраты, связанные с бизнес-проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Однако ни один инвестор не согласится расстаться с сегодняшними деньгами в пользу будущих, достаточно отдаленных доходов, если эти доходы будут лишь покрывать инвестиции.

Поэтому в оценке эффективности проекта всегда используются дисконтированные денежные потоки, в которых величина чистого денежного потока каждого года уменьшается на величину ставки дисконтирования по формуле:

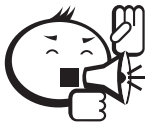
$$NCF_i = \frac{NCF}{(1+i)^k},$$

где  $k$  — номер года проекта, а  $i$  — ставка дисконтирования, то есть будущие денежные потоки «обесцениваются» для инвестора с годовыми темпами, равными ставке дисконтирования. Ставка дисконтирования обычно принимается на уровне доходности, которая может быть получена в результате практически безрискового вложения капитала.

В результате учета дисконтирования, для нашего случая окупаемость проекта смещается на 2014 год.

Принцип расчета дисконтированного срока окупаемости всегда сводится к построению графика и нахождению точки, в которой накопленный дисконтированный чистый денежный поток выходит на положительные значения.

Другой важный показатель проекта,  $NPV$ , или ЧДД (чистый дисконтированный доход), обычно рассчитывается по формуле. Суть  $NPV$  — чистый доход, который принесет проект с учетом дисконтирования.  $NPV$  определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу. На графике это то значение, которое принимает накопленный дисконтированный чистый денежный поток проекта к моменту окончания расчетов (в примере — около 500).



.....  
 Расчет чистого приведенного дохода позволяет обосновать целесообразность проекта с точки зрения возврата вложенных средств. Для его определения используется формула:

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - IC,$$

где  $P_1, P_2, \dots, P_n$  — годовые денежные поступления в течение  $n$  лет,  $IC$  — стартовые инвестиции,  $i$  — ставка дисконтирования.  
 .....

Любое положительное значение  $NPV$  считается показателем хорошей эффективности проекта. То есть если  $NPV$  проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта). Чем больше  $NPV$ , тем более эффективным считается проект.

При этом конкретная величина  $NPV$  указывает не на прибыль инвестора (хотя название показателя и переводят иногда как «чистый приведенный доход»), а на «сверхприбыль», т. е. на тот дополнительный доход, который будет получен инвестором сверх ожидаемого.

Расчета  $NPV$ , как правило, достаточно для принятия решений по проекту. Но его значение выглядит не очень показательным, из него может быть понятно, что проект выгоден и привлекателен, но трудно оценить — насколько привлекателен. Поэтому в помощь  $NPV$  применяют третий стандартный показатель — внутреннюю норму рентабельности.



.....  
**Внутренняя норма рентабельности проекта ( $IRR$ )** — это такое значение ставки дисконтирования, при котором  $NPV$  становится равным 0. То есть  $IRR$  показывает, какое максимальное требование к годовому доходу на вложенные деньги инвестор может закладывать в свои расчеты так, чтобы проект еще выглядел привлекательным.  
 .....

Например, если для финансирования проекта используются деньги банка, то  $IRR$  продемонстрирует максимальную величину процентной ставки по кредиту, которую теоретически способен окупить проект.

Рассчитать значение IRR по формуле невозможно, этот показатель всегда находится подбором. Например, для отображенного выше денежного потока значение чистого дохода без учета дисконтирования составило 3300, а по мере увеличения ставки будущие доходы все меньше перекрывали начальные инвестиции и, как показано на рисунке 4.3, при ставке 20% величина  $NPV$  стала равна нулю. Это и есть значение  $IRR$  данного проекта.



### Пример

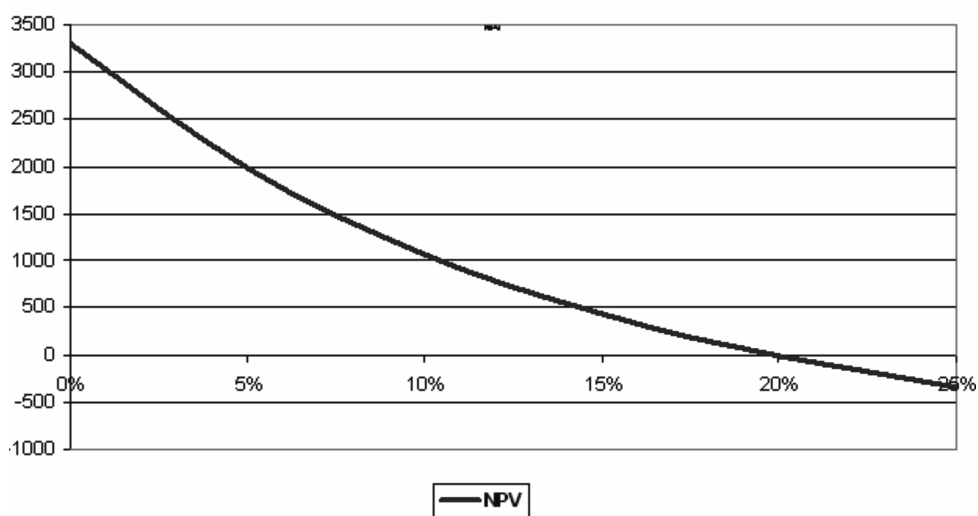


Рис. 4.3 – Наглядное представление внутренней нормы рентабельности ( $IRR$ ) проекта

### Ставка дисконтирования

В основе всех описанных расчетов лежало дисконтирование прогнозируемых денежных потоков. Для того чтобы провести его, необходимо выбрать ставку дисконтирования.



Смысл ставки дисконтирования — отражение в расчетах влияния стоимости денег. Как было указано выше, ставка дисконтирования обычно принимается на уровне доходности, которая может быть получена в результате так называемого безрискового вложения капитала.

Иногда уже этого определения бывает достаточно для того, чтобы принять решение о ее величине. Например, *если проект будет финансироваться полно-*

стью за счет средств банковского кредита, то ставка дисконтирования равна процентной ставке по кредиту.

В более сложном случае, когда инвестируемый капитал взят из разных источников, расчет ставки дисконтирования усложняется, но не значительно. Для этого, вместо процентов по кредитам, в расчете нужно использовать понятие средневзвешенной стоимости капитала (*WACC*).



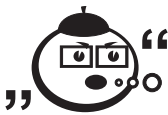
.....  
Этот показатель рассчитывается так:

$$WACC = k_{кр} \times r_{кр} + k_{ск} \times r_{ск},$$

где  $k_{кр}$  — доля кредитных средств в источниках финансирования,  $k_{ск}$  — доля собственных средств акционера,  $r_{кр}$  — ставка процентов по кредиту,  $r_{ск}$  — доход на собственный капитал, требуемый акционером.  
.....

Отметим, что понятие *WACC* пришло в оценку инвестиционных проектов с фондового рынка, где оно активно применяется при анализе стоимости акций компаний. Более подробно с данными вопросами можно ознакомиться в учебных пособиях по курсам «Экономическая оценка инвестиций» или «Инвестиции».

## 4.3 Оценка рисков бизнес-проекта



.....  
“ Одним из афоризмов финансового планирования и анализа является выражение «риск доходность выбирает», т. е. чем более доходным является перспективный проект, с тем большим уровнем риска придется столкнуться команде проекта.  
.....

В то же время, без грамотной оценки рисков в бизнес-плане не имеет смысла рассчитывать на серьезных инвесторов. Инвестор, изучая бизнес-план, в числе первых просматривает раздел «анализ рисков». Именно этот раздел наиболее точно характеризует адекватность авторов и степень проработанности проекта. Если разработчик пишет, что «рисков нет вообще», — это означает, что он просто не понимает, что такое «риск».

Важно понимать, что *риск* — понятие субъективное, поскольку связан с оценкой возможности возникновения последствий, неблагоприятных для конкретного участника проекта. Риск обычно связывают с опасениями, что реализация проекта приведет к убыткам, сопоставляют с опасностью того, что цель проекта не будет достигнута в намеченном объеме.



.....  
 Под понятием «Риск» также понимают:

- некоторую совокупность опасностей;
  - предрасположенность к отклонению фактических результатов деятельности от планируемых;
  - деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата.
- .....

В общем случае под риском понимается возможность того, что произойдет некое нежелательное событие, в результате наступления которого не будут достигнуты запланированные цели. При этом полагают, что вместо ожидаемого состояния среды возникнет худшая ситуация, в результате которой, например, прибыль уменьшится на определенную величину.

Проекты в области информационных технологий имеют специфические характеристики. Рыночная конкуренция, эволюция технических стандартов, другие факторы могут поставить перед командой проекта задачи по модифицированию утвержденных планов в середине проекта. Изменяющиеся требования Заказчика, новые технологии, растущие проблемы информационной безопасности, текучесть кадров — все это дополнительные факторы, способные повлечь за собой изменения в IT-проекте и заставить команду проекта принимать решения в условиях риска.

Процесс управления рисками тесно связан с общим жизненным циклом проекта. На ранних этапах преобладают риски, связанные с бизнесом, рамками проекта, требованиями к конечному продукту и проектированием этого продукта. На стадии реализации доминируют технологические риски, далее возрастает роль рисков, связанных с поддержкой и сопровождением системы.

Риск является чисто финансовой категорией. На степень и величину риска необходимо воздействовать, используя финансовые механизмы. В основе системы управления рисками, которая в обязательном порядке должна быть описана в бизнес-плане, лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, разработка механизмов получения и увеличения дохода в условиях неопределенной хозяйственной ситуации. Можно сформулировать основные этапы системы управления рисками, которые должны найти должное отражение в соответствующем разделе бизнес-плана. *Данными этапами являются:*

- 1) Идентификация риска.
- 2) Анализ и оценка риска.
- 3) Разработка реакции на риск.
- 4) Контроль рисков.

На этапе идентификации для каждого выявленного риска должны быть определены:



- рисковое событие, т. е. его описание и возможное время возникновения;
- вероятность того, что событие произойдет;
- возможные последствия данного события, степень серьезности и влияние на другие процессы и мероприятия в рамках проекта.

При анализе рисков необходимо должным образом провести их классификацию, Риски можно классифицировать по степени влияния на проект, по степени ущерба или по источникам возникновения. В первом случае классификация может быть, например, следующая:

- риск срыва графика проекта: невыполнение работ в запланированные сроки;
- риск несоответствия затрат бюджету проекта;
- риск невыполнения работ по техническим причинам;
- риск снижения качества работ в проекте.

По степени ущерба риски классифицируются следующим образом:

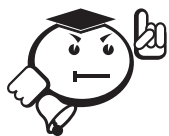
- частичные — запланированные показатели, действия, результаты достигнуты частично, но проект обошелся без потерь;
- допустимые — запланированные показатели, действия, результаты не выполнены, но потерь в проекте нет;
- критические — запланированные показатели, действия, результаты не достигнуты, есть определенные потери, но сохранена целостность проекта;
- катастрофические — невыполнение запланированного результата, которое влечет за собой разрушение объекта (отрасли, предприятия, направления деятельности и пр.) и невозможность продолжать проект или деятельность предприятия.

Источники возникновения рисков можно классифицировать таким образом:

- 1) Внешние непредсказуемые: вмешательство государственных органов, неожиданные внешние воздействия (экологические, социальные, экономические, технические), неопределенные обстоятельства (политические факторы, банкротство контрагентов).
- 2) Внешние предсказуемые, но не до конца определенные: изменения цен на сырье, рыночной конъюнктуры, валютных курсов, налоговых ставок.
- 3) Внутренние риски нетехнического характера: срыв графика выполнения работ, прерывание финансирования, превышение запланированных в бюджете затрат.
- 4) Внутренние технические: изменение технологий, технических норм и условий.
- 5) Юридические и правовые: конфликты собственников, возникновение необходимости в лицензировании проводимых работ, приобретение исключительных прав, ошибки в подписанных контрактах, форс-мажор.

В любом бизнес-плане важно разработать систему мероприятий по снижению негативного влияния по каждому обнаруженному риску. В некоторых случаях, для общераспространенных рисков, оптимальным является страхование. Данный част-

ный способ борьбы с рисками, конечно, никак не влияет на вероятность возникновения рискового события, однако позволяет внести определенную ясность в финансовый план проекта.



.....  
 Существует четыре типовые стратегии реагирования на появление негативных рисков: уклонение, передача, принятие и снижение.  
 .....

*Уклонение от риска.* Эта стратегия состоит в полном исключении воздействия риска на проект за счет изменений характера проекта или плана управления проектом. Некоторых рисков, возникающих на ранних стадиях проекта, например из-за отсутствия четкого определения требований Заказчика, можно избежать, затратив дополнительное время и увеличив трудозатраты на их выявление. Однако стратегия уклонения не может полностью исключить риск.

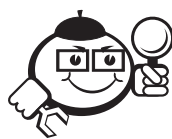
*Передача риска.* Стратегия передачи также исключает угрозу риска путем передачи негативных последствий с ответственностью за реагирование на третью сторону. Передача риска обычно сопровождается выплатой премии за риск стороне, принимающей на себя риск и ответственность управление им. Сам риск при этом не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне могут определяться в контракте. Для IT-проектов третьей стороной может выступать консалтинговая компания, на которую возлагается ответственность по управлению рисками.

*Принятие риска.* Стратегия означает решение команды не уклоняться от риска. При пассивном принятии команда ничего не предпринимает в отношении риска и в случае его возникновения разрабатывает способ его обхода или исправления последствий. При активном принятии план действий разрабатывается до того, как риск может произойти, и называется планом действий в непредвиденных обстоятельствах.

*Снижение риска.* Стратегия предполагает усилие, направленное на понижение вероятности и/или последствий риска до приемлемых пределов. В стратегии снижения используется включение в план проекта дополнительной работы, которая будет выполняться независимо от возникновения риска, как, например, проведение дополнительного тестирования функциональности информационной системы, разработка прототипа системы, дополнительное подключение к работе опытных сотрудников.

Бизнес-план, содержащий качественный анализ рисков (идентификацию, классификацию и т. п.), иллюстрирует профессионализм и компетентность разработчиков документа. Попытки скрыть известные недостатки технического решения могут усугубить ситуацию и привести к нежелательным последствиям, например к провалу проекта из-за недостатка финансовых ресурсов, необходимых для борьбы с незапланированными техническими проблемами.

Риск для стартующих бизнес-проектов в наиболее общем виде — это вероятность возникновения убытков или недополучение доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. В приведенной ниже таблице (4.4) приведен пример качественного анализа возможных рисков, непосредственно связанных с началом деятельности компании.



## Пример

Таблица 4.4 – Наиболее вероятные и существенные риски

Виды рисков	Характеристика рисков	Меры предотвращения рисков	Вариант выхода из рисков ситуации
Производственные риски	Поломка оборудования	Профилактические осмотры, обследование и обслуживание оборудования	Срочный ремонт, замена оборудования
	Срыв поставок оборудования, комплектующих и т. п.	Складской запас, альтернативные поставки	Штрафные санкции, командировки, срочные закупки
	Невыполнение работ в запланированные сроки	Контроль, повышение квалификации персонала	Принятие срочных мер по устранению нарушений графика выполнения работ
Коммерческие риски	Снижение спроса	Реклама, стимулирование сбыта, поиск новых клиентов, создание положительного имиджа компании	Снижение цен, промо-акции
	Уменьшение доли рынка	Повышение качества услуг, гибкая ценовая политика	Переориентация на другие рыночные сегменты
	Усиление позиций конкурентов	Укрепление лидера, новые услуги, гарантии, сопровождение услуг	PR, реклама
Финансовые риски	Снижение платежеспособности, уменьшение прибыли	Управление издержками	Срочное принятие мер по сокращению издержек
	Инфляция	Формирование эффективной системы финансового менеджмента	Повышение цен, переоценка основных фондов

продолжение на следующей странице

Таблица 4.4 – Наиболее вероятные и существенные риски

<b>Виды рисков</b>	<b>Характеристика рисков</b>	<b>Меры предотвращения рисков</b>	<b>Вариант выхода из рисков ситуации</b>
Форс-мажорные обстоятельства	Пожар	Страхование имущества, противопожарная сигнализация	Устранение последствий
	Несчастные случаи, производственные травмы	Инструктирование по технике безопасности, страхование сотрудников	Информационная, разъяснительная работа
	Угроза закрытия	Соблюдение патентных требований, лицензионных соглашений, налоговой дисциплины и т. п.	Выявление и устранение причин подобных угроз
Риски, связанные с управлением компанией	Конфликты в коллективе, текучесть кадров	Четкое распределение должностных обязанностей и ответственности, тщательный подбор кадров	Выявление причин конфликтов, поиск компромиссов

.....

Как видно из таблицы, в бизнес-плане необходимо учитывать как минимум следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в бизнес-процессе. Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются: действенный контроль за ходом производственного процесса и процесса выполнения работ по проекту, усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков и прочие меры.

Коммерческие риски обусловлены реализацией продукции (услуг) на рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.). Мерами снижения коммерческих рынков могут быть: систематическое изучение конъюнктуры рынка; создание дилерской сети; соответствующая ценовая политика; создание сети сервисного обслуживания; формирование общественного мнения («паблик рилейшнз») и «фирменного стиля»; реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, — это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от пожаров и землетрясений до забастовок персонала). Мерами по их снижению является страхование имущества и жизни сотрудников, работа компании с достаточным запасом финансовой прочности и пр.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность деятельности компании необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам страхования. Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать и по возможности рассчитать. Способы расчета разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

Главная задача данного подраздела — показать возможность предвидения и контроля влияния факторов риска.

Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необходимость предусмотреть заранее все возможные рискованные ситуации, поскольку от этого в значительной степени зависит доверие пользователей предоставляемой информации. В ряде случаев разрабатывается несколько вариантов бизнес-плана (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный вариант).



## Контрольные вопросы по главе 4

- 1) Какова основная цель раздела «Финансовый план» в бизнес-плане?
- 2) Что такое прогноз движения денежных средств и каковы основные принципы его разработки?
- 3) Каковы исходные данные для разработки прогноза получения прибыли от проекта?
- 4) Назовите основные показатели, используемые для оценки эффективности бизнес-проекта?
- 5) Что такое ставка дисконтирования и для чего она используется при оценке эффективности бизнес-проекта?
- 6) Как рассчитывается срок окупаемости инвестиций в бизнес-проект?
- 7) Как обосновать необходимый объем инвестиций для реализации бизнес-проекта?
- 8) С какими основными видами рисков сталкивается предприниматель в процессе реализации бизнес-проекта?

---

## Глава 5

# ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РЫНКА И СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА РЫНОК

---

### 5.1 Определение потенциальных клиентов, целевых рыночных сегментов

Анализ показывает, что самым трудным для начинающих предпринимателей является маркетинговая часть бизнеса, которая большинству людей, например с техническим образованием, дается сложно. Маркетинговая часть бизнес-плана раскрывает, как и где искать потенциальных клиентов.

Эти аспекты бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях.

*При представлении маркетинговой стратегии следует рассмотреть следующие вопросы:*

- Определение целевого рынка.
- Размер и рост целевого рынка, тенденции его развития.
- Конкуренты: название, размер, доля рынка, конкурентные преимущества и недостатки.
- Определение покупателей, их отношение к продукту (услуге) и причины покупки. Анализ продаж и прибыли по сегментам рынка и покупателям.
- Политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания.
- Ценовая и кредитная политика.
- Стратегия рекламы и продвижения.
- Размещение — выбор размещения связан с целевым рынком.

Главный вопрос маркетинговых исследований при составлении бизнес-плана — покупатели: как много их и где они расположены. Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков. Особенности подходов к извлечению выгоды в каждом сегменте и как они соотносятся с практикой работы в выбранной отрасли. План рекламы и продвижения — как реклама могла бы формировать целевой рынок.

Маркетинговое планирование будет постоянной потребностью (с тщательным наблюдением и фиксированием изменений, происходящих в течение недели или месяца) для компании и может рассматриваться как путеводитель при принятии оперативных решений.

Одним из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного бизнес-плана, — это потенциал рынка и рыночные тенденции, анализ покупательских предпочтений. Если позволяют средства, можно провести дополнительные исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш. Эти исследования могут быть очень полезны как самой компании, так и финансисту для оценки масштабов и перспектив рассматриваемого проекта. Выбор маркетинговой стратегии очень сильно зависит от существующей обстановки, поэтому стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются на данном рынке. Степень понимания рынка является предметом анализа для потенциальных внешних инвесторов.



.....

Когда вы разрабатываете собственный продукт или приобретаете технологию, на различных этапах разработки собственного продукта (услуги) рекомендуется выполнить следующие работы в области маркетинга:

- определить рынок и его объем;
- определить, какие уникальные особенности или преимущества имеет ваш продукт (услуга);
- сформулировать требования потребителя к данному продукту;
- выявить конкурентов;
- выявить потенциальные каналы сбыта;
- сформулировать критерии ценообразования с учетом особенностей вашего продукта, потенциального потребителя и характера выбранного сегмента рынка.

.....

Таким образом, понятие «исследование рынка» можно определить как сбор и анализ данных с целью принятия решения о разработке продукта (услуги) или приобретении соответствующей технологии. Собранная и проанализированная информация позволяет описать текущее состояние рынка, объяснить изменения на рынке и предугадать реакцию потребителей на новые продукты и перемены

в *marketing mix*<sup>1</sup>. Анализ рынка позволяет установить, кто будет покупать ваш продукт и в каком количестве, а также, сколько они за него готовы платить.

## Определение рынка

Это обычно один из самых трудных для предпринимателя и принципиально важных для успешной коммерциализации этапов в планировании бизнеса. Рыночный потенциал и благоприятные возможности не только во многом обеспечивают успех процесса коммерциализации, но и закладывают основу для последующего получения финансирования и других внешних ресурсов.

Следует научиться определять рынки или конкретные сегменты рынка для сбыта будущей продукции. Однако знать, на какие рынки продвигать технологию, еще недостаточно. Необходимо в письменном виде ответить на следующие вопросы: каковы ваши целевые рынки, количество потенциальных покупателей (пользователей), прогнозируемый объем продаж и доходов, возможная доля рынка и т. д. Целевым рыночным сегментом (целевым рынком) называется группа потребителей, наиболее подходящая для вашего товара (услуги).

*Постарайтесь ответить на следующие вопросы:*

- Какой рынок более всего подходит для вашего продукта? Нынешние рынки настолько фрагментированы, что часто неочевидно, который обеспечит доход, поэтому не жалейте времени на поиски незанятых промежутков на выбранном рынке.
- Насколько здоров этот рынок? Насколько он вам подходит, идет вверх либо вниз? Грядут ли технические или другие изменения, способные повлиять на его состояние?
- На какой рынок выйти проще всего? Первейшая задача — легкий сбыт. В случае затруднений или больших затрат в связи с выходом на рынок выберите для начала «мягкий», возможно, местный рынок, пусть даже менее прибыльный. Опыт и результаты торговли позволят вам вскоре расколоть более крепкий «орешек».
- При какой цене и в каком количестве можно с прибылью продавать ваш продукт? Общее правило: цена вашего продукта (услуги) должна быть в диапазоне, существующем для конкурирующих продуктов (услуг), даже притом, что ваш продукт (услуга) намного лучше. Далее оцените, сколько единиц в год вы сможете продавать и какой процент рынка это составляет (лучше занижить, чем завысить цену; на ранних этапах даже один процент может быть чрезвычайно оптимистической оценкой).
- Каковы наиболее важные рыночные аспекты вашего продукта? Может случиться, что только часть вашей идеи представляет рыночный интерес. Если ее можно использовать для совершенствования существующего продукта или проекта, реализовывать ваш проект целиком может оказаться неэффективным.

---

<sup>1</sup>Маркетинг микс или «4 P» — продукт, место, цена, продвижение.



## Объем и тенденции рынка

Выявите сегменты потенциального рынка и укажите их размеры в единицах продаваемого продукта (для услуги укажите количество потенциальных клиентов, которым она может быть предоставлена).

Хотя не особенно понятно, откуда взять такую информацию, она представляет собой отправную точку для принятия решения инвестором или лицензиатом. В конце концов, если вы можете строить планы на основе технического потенциала вашего проекта, что вам мешает сделать прогноз его рыночного потенциала?

Тенденции важны при оценке жизнеспособности IT-предприятия, так как выявляют стратегические возможности, предоставляемые рынком, а также влияние, оказываемое на ваше предприятие изменениями в поведении потребителей.



.....

Вопросы для анализа объема и тенденций рынка:

- Какую цену установили ваши прямые конкуренты?
- Какова цена, приемлемая для данного рынка?
- Каков объем продаж?
- Какие изменения происходят на вашем целевом рынке?
- Какие перемены вызовут у потребителей желание и возможность приобрести ваш продукт (услугу)?

.....

## Уникальные особенности или преимущества нового продукта (услуги)

Ваш продукт (услуга) должен отличаться от тех, которые уже есть на рынке и, возможно, уже завоевали приверженность покупателей (клиентов). Подумайте, какие особенности вашего продукта (услуги) заставят покупателя обратить на него внимание. Ваш продукт может и не быть лучшим, но он «обязан» быть различимым среди подобных. Оценивать следует не только рабочие характеристики, но и другие потенциальные преимущества: стоимость; сокращение времени изготовления; безопасность в эксплуатации и т. д. Когда вы разрабатываете продукт (а не покупаете готовую технологию), имейте в виду: если вы не сможете выявить, по крайней мере, три отличия в любой точке проектирования, это может быть сигналом к прекращению разработки.

Один из способов проанализировать нишу для вашего продукта — исследование продуктов ваших потенциальных конкурентов.

Сложнее обстоит дело, когда вы разрабатываете или собираетесь производить продукт (услугу), не имеющий прямых аналогов. В этом случае не обойтись без глубоко продуманной программы мер по привлечению покупателей (клиентов).

## Ваши покупатели (клиенты). Сегментирование рынка

Для разработки адекватного и коммерчески жизнеспособного продукта важно понимать предпочтения и восприятие клиента.

Кто конечный пользователь данного продукта? Конечный пользователь может и не быть вашим клиентом, тем не менее ваш продукт, безусловно, должен удовлетворять его потребностям. Вам понадобится провести подробный анализ тех характеристик конечного пользователя, которые могут повлиять на его потребность в вашем продукте.

Сегментирование рынка представляет собой разделение рынка на однородные группы. Эти группы по-разному реагируют на продвижение, общение, рекламные акции и т. п. Одна из причин, по которой рекомендуется исследовать рынок, — определение особых сегментов рынка, на которых необходимо сосредоточить маркетинговые усилия. Ваша цель как предпринимателя — добиться доминирующего положения на специализированном сегменте рынка. Сегментирование рынка поможет вам четко определить целевой рынок. Для эффективного сегментирования рынка необходимо выделить критерии сегментирования.



.....  
Ниже приведены некоторые критерии, которые необходимо учитывать при сегментировании рынка:

- *демографический* — пол, возрастная категория, род занятий, уровень дохода, хобби и интересы, национальная/культурная принадлежность;
- *географический* — какой город, область, регион или страну будет обслуживать венчурное предприятие (рекомендуется принять во внимание плотность населения);
- *психологический* — ориентация покупательского сознания, например консерватизм, экологическая безопасность, семейные потребности и т. д.;
- *покупательской восприимчивости* — высокая, средняя, низкая или вовсе никакая восприимчивость к цене, качеству, специальным предложениям в случае предоставления кредита на покупку, упаковке и т. д.

.....  
В результате вышеперечисленных исследований, можно произвести сегментирование рынка по стандартной схеме, выделив основную и второстепенную группы потребителей, и представить информацию в виде сводной таблицы (табл. 5.1).



Пример

Таблица 5.1 – Сегментирование рынка

Признаки сегментирования	Основная группа потребителей	Второстепенная группа потребителей
1) Географический признак	Население и предприятия г. Томска, других городов регионов Западной и Восточной Сибири	Предприятия и население городов Томской области, других городов России (посредством приема заявок через Интернет)
2) Демографический признак	<i>Пол:</i> женский и мужской; <i>Возраст:</i> от 18 до 60 лет; <i>Уровень доходов:</i> средний и высокий; <i>Род занятости:</i> руководители предприятий, предприниматели <i>Уровень образования:</i> высшее; <i>Размер семьи:</i> не имеет значения	<i>Пол:</i> женский и мужской; <i>Возраст:</i> 18 до 60 лет и старше 60 лет; <i>Уровень доходов:</i> средний; <i>Род занятости:</i> индивидуальные предприниматели; средние и мелкие фирмы; отдельные частные лица; <i>Уровень образования:</i> среднее и высшее; <i>Размер семьи:</i> не имеет значения
3) Психологический признак	<i>Общественный класс:</i> средний и высший; <i>Образ жизни:</i> жизнелюбы; <i>Тип личности:</i> честолюбивый тип	<i>Общественный класс:</i> средний и высший; <i>Образ жизни:</i> традиционный; <i>Тип личности:</i> не имеет значения
4) Поведенческий признак	<i>Повод для совершения покупки:</i> обыденная покупка, редко особый случай; <i>Искомые выгоды покупателя:</i> качество; <i>Интенсивность потребления:</i> активная; <i>Степень приверженности покупателя:</i> сильная, средняя	<i>Повод для совершения покупки:</i> особый случай; <i>Искомые выгоды покупателя:</i> качество; <i>Интенсивность потребления:</i> умеренная, слабая; <i>Степень приверженности покупателя:</i> слабая

Определив основную группу потребителей товаров и услуг, можно рассчитать общую емкость рынка, а затем и объем сбыта.

## 5.2 Оценка потенциальной емкости и перспектив развития рынка



.....  
 В маркетинговом понимании **емкость рынка** (*market capacity*) — совокупный платежеспособный спрос покупателей на определенный товар (услугу) при сложившемся уровне цен. Однако есть и другие определения, схожие по своей сути. Наиболее часто встречающееся определение: **емкость рынка** — это объем реализуемого товара за конкретный период времени (обычно год, может быть — квартал или месяц).  
 .....

Зачем нужно знать, какая емкость рынка у того или иного продукта или услуги и какую долю занимает предприятие на рынке (как правило, рассчитывают емкость рынка и положение организации на этом рынке)? Прежде всего для того, чтобы правильно оценить ситуацию и динамику изменений на рынке и соответственно принимать верные управленческие решения, которые в дальнейшем повлияют на жизнеспособность этого предприятия или товара, который оно производит. Другими словами — емкость рынка одна из ключевых характеристик любого рынка и без глубокой и детальной информации об этом показателе «входить в него», преследуя смелые и амбициозные планы, было бы не совсем правильно.

### Основные показатели емкости рынка

#### 1. В чем измеряется емкость рынка?

Как правило — в натуральном и/или денежном показателях. При этом следует географически «очертить» территорию, в которой будет рассчитываться емкость. Как правило — это город, район или область, т. е. географически определенная территория.

В качестве временного параметра — обычно выбирают год. Почему именно год? Потому, что многим товарам и услугам присущ фактор сезонности (например, мороженому). Для программных продуктов в качестве временного параметра при расчете емкости рынка можно выбрать месяц.



#### Пример 5.1

.....  
 Емкость рынка новых легковых автомобилей в России вырастет к 2010 г. примерно до 2 млн автомобилей против 1.13 млн штук в текущем году. Такой прогноз высказал первый заместитель директора по стратегическому развитию ОАО «ГАЗ» Леонид Долгов, выступая на конференции «Инвестиции в российскую автомобильную промышленность» (ПРАЙМ-ТАСС).  
 .....

Как видно, данная оценка емкости рынка приведена только в натуральных показателях.



### Пример 5.2

Согласно расчетам, емкость рынка щебня и известкового отсева в одном из добывающих районов составляет (см. таблицу 5.2):

Таблица 5.2 – Данные о емкости рынка щебня и известкового отсева

Наименование	Емкость рынка в натуральном выражении, тонн/год	Емкость рынка в денежном выражении, руб./год
Щебень	24000	5280000
Отсев известковый	12000	2160000

В этом примере емкость рынка оценена в натуральных и стоимостных показателях (руб.).

#### 2. Изменение емкости рынка в динамике.



### Пример

Емкость рынка имеет тенденцию к росту, к снижению или остается неизменной. Как правило, данная информация очень важна, как говорилось ранее, для принятия тех или иных управленческих решений.

Таблица 5.3 – Пример изменения емкости рынка в динамике (по годам)

Предполагаемый рост емкости рынка, в % к 2008 г.	2009	2010	2011	2012
Щебень	+2	+5	+6	+5
Отсев известковый	+2	+4	+4	+5

Понятное дело, что рост или падение обусловлены определенными факторами. Какими? В данном конкретном случае предполагаемый рост потребления связан с увеличением объемов финансирования строительства и ремонта дорог.

#### 3. Влияние макроэкономических и других показателей.

Емкость рынка зависит от потребности рынка в данном товаре или услуге, а также других факторов. К этим факторам можно отнести:

- степень освоения данного рынка;

- появление на рынке аналогичных или других товаров со схожими свойствами (характеристиками);
- уровень цен;
- изменение макроэкономических показателей;
- качество товара;
- эффективность продвижения на рынок и затрат на рекламу и т. п.

Как влияют макроэкономические показатели на емкость рынка? Да очень просто! Давайте рассмотрим это на примере рынка недвижимости. Если внимательно посмотреть на основные экономические и социальные показатели Томской (например) области в январе-декабре 2009 года, то можно увидеть, что реально располагаемые денежные доходы населения к январю-декабрю 2008 года снизились, по оценкам экспертов, на 10%.

### Как рассчитывается емкость рынка?

Как правило, в аналитических статьях приводится та или иная емкость рынка, но при этом не даются никакие обоснования приводимых «конкретных» цифр. Большинство именитых как российских, так и зарубежных авторов в своих монографиях достаточно ловко уходят от конкретных примеров и расчетов.



.....

Сразу хочется оговорить тот факт, что расчетная емкость рынка — это, «расчетная или прогнозируемая величина» и не более того. Почему именно так? Потому, что эта величина рассчитывается исходя из определенных предположений и обобщений различных фактов, имевших место в прошлом, но не в будущем. Однако часто случается, что расчетные и реальные показатели емкости рынка рознятся.

.....



.....

*Математически, емкость рынка можно выразить следующим образом:*

$$E = M \times C,$$

где  $E$  — емкость рынка в натуральном или денежном выражении (ед./год, руб./год.);  $M$  — количество реализуемого товара в год (ед.);  $C$  — стоимость товара (руб.).

.....

Существуют различные подходы и методы расчета емкости рынка, перечислим некоторые из них:

- экспертный подход к определению емкости рынка;
- экономико-математическое моделирование емкости рынка;
- методика расчета емкости рынка, основанная на статистических данных.

Однако не существует универсальной методики или подхода, поэтому методология расчета емкости рынка по конкретному товару или услуге должна быть подобрана индивидуально.



### Пример

#### Пример расчета емкости рынка

Как рассчитать емкость рынка, например, по мясу птицы в г. Томске? Попробуем использовать методику, основанную на среднестатистическом потреблении этого товара на душу населения.

Потребление мяса на душу населения по данным Госкомстата составляет не менее 49 кг./год на душу населения при рекомендуемой норме 74–75 кг./год.

Население г. Томска — 500000 чел.

Емкость рынка мяса птицы по г. Томску оценим в натуральном выражении, кг./год.

Таблица 5.4 – Структура потребления мяса в России в 2009 г.

	Потребление, кг	Структура потребления, %
Говядина	19	39
Свинина	12	24
Мясо птицы	14	29
Прочее	4	8
<b>Итого</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Расчетная емкость рынка мяса птицы по г. Томску в натуральном выражении, кг./год составит:  $500000 \times 14 = 7000000$  кг./год.

Принимаем стоимость 1 кг. мяса птицы — 90 руб. Следовательно, емкость рынка мяса птицы в ценовом выражении составляет около 630000000 руб./год.

Следует иметь в виду, что любой расчет емкости рынка имеет свои особенности и порой требует введения определенных поправочных коэффициентов. Например, приведенная выше методика расчета емкости рынка мяса птицы не учитывает наличие в структуре населения города людей, придерживающихся вегетарианских традиций, поэтому полученный результат следует скорректировать на коэффициент, учитывающий долю людей-вегетарианцев в общей численности населения города.



### Пример

Попробуем оценить емкость рынка флеш-карт в частном сегменте г. Томска.  
Население г. Томска — 500000 чел.

Определим долю населения, которая ни при каких обстоятельствах не будет потреблять данный продукт. Сюда относятся дети до определенного возраста (по нашим данным — до 7 лет, их доля в структуре численности населения около 8%); подавляющая часть пенсионеров (90%), доля которых в численности населения составляет 45%; люди, находящиеся в местах заключения (по экспертным данным — 7% жителей) и на принудительном лечении в клинических учреждениях г. Томска (1.5%). Кроме этого, учтем, что наиболее активным сегментом рынка электронных носителей информации являются студенты и школьники старших классов (30% населения), интенсивность потребления мобильных носителей информации среди которых составляет не менее 2-х флеш-карт в год.

Расчетная емкость рынка в этом случае составит в натуральных единицах:

$$E_p = 500 - (500 \times 0.08 + 500 \times 0.45 \times 0.9 + 500 \times 0.07 + 500 \times 0.015) = \\ = 500 - 285 = 215 + 215 \times 0.3 \times 2 = 344 \text{ тыс. шт.}$$

Принимаем стоимость одной флеш-карты со средней емкостью памяти 4 гигабайта — 800 руб.

Тогда расчетная емкость рынка флеш-карт в частном сегменте г. Томска составит:

$$E_p = 344000 \times 800 = 275200 \text{ тыс. руб.}$$

.....

Чтобы оценить перспективы развития этого сегмента рынка, необходимо проанализировать динамику потребления данного продукта за последние 3 года, выявить тенденции смены предпочтений потребителей в связи с техническим прогрессом в этой сфере, направления совершенствования и развития данного продукта, а также перспективы активизации деятельности конкурентов на данном рыночном сегменте.

После оценки емкости рынка и тенденций его развития можно приступать к прогнозированию объемов сбыта собственного продукта на этом рынке (оценке доли рынка). Для этого вам необходимо провести анализ конкурентов и оценить ту долю рынка, которую они «отберут» у вас, предлагая аналогичный продукт (услугу).

### 5.3 Анализ конкурентов

Чтобы преуспеть на рынке, необходимо знать своих конкурентов, а также свои конкурентные преимущества и недостатки. О фирмах-конкурентах, кроме названий, следует иметь более подробные сведения. Если вы думаете, что у вас нет конкурентов, будьте готовы это доказать. Спросите себя, как ваш клиент решал свои проблемы до появления вашего продукта или услуги. Если на практике вы с конкуренцией не сталкивались, следует учитывать возможность того, что ее отсутствие означает отсутствие рынка [12].





.....

Определите сильные и слабые стороны всех конкурирующих продуктов, в том числе абсолютно несходных, если они используются для решения той же проблемы, что и ваш продукт. Производите переоценку всякий раз, когда на рынке появляется новый или усовершенствованный продукт.

.....

Таблица, приведенная ниже, поможет вам оценить конкурентные позиции ваших продуктов по отношению к продуктам основных конкурентов. Оценку можно проводить в баллах (исходя из max –10 баллов по каждому параметру) или долях единицы.



### Пример

Таблица 5.5 – Пример оценки конкурентных позиций товаров (услуг)

Показатели конкурентоспособности	мы	конкуренты		
	exsite	X	Y	Z
1) Уровень качества	9	7	4	5
2) Эксплуатационно-технический уровень	9	7	5	6
3) Эксклюзивность обслуживания	10	6	4	4
4) Уровень цен	7	8	10	8
5) Системные требования	9	6	6	9
6) Консультации	10	7	4	5
7) Комплектность	10	6	3	4
8) Сервис	9	5	3	4
<b>Итоги:</b>	<b>73</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>45</b>

.....

Ниже перечислены некоторые вопросы, на которые следует ответить при оценке конкурентов:

- Кто ваши конкуренты?
- Каковы главные преимущества каждого конкурента?
- Каковы основные недостатки каждого конкурента?
- Какое качество и обслуживание они обеспечивают? По какой цене?
- Что приносит им успех?
- Каковы особенности качества их продукта? Цена?
- Позиционирование: что делает ваш продукт или услугу уникальными по сравнению с конкурирующими аналогами?
- Почему потребители предпочитают ваш продукт (услугу) продуктам (услугам) конкурентов?

Следует составить четкое представление о том, в чем конкретно состоит ваше конкурентное преимущество по сравнению с соперниками? Другими словами, что сделает ваш продукт (услугу) привлекательным для потенциальных потребителей? Как вы собираетесь к ним «подобраться»? И как планируете выиграть в конкурентной борьбе?

Следует помнить, что ваши потенциальные потребители или клиенты всегда ищут в продуктах и услугах, которые покупают, «добавленную стоимость». Необходимо находить способы добавления стоимости, что выделит ваш продукт или услугу из ряда предложений конкурентов.

Ниже перечислены аспекты, которые рекомендуется рассмотреть при выработке рыночной конкурентной стратегии [11]:

- Физические особенности и характеристики товара (услуги).
- Цена.
- Наличие технической инновации.
- Обслуживание клиентов.

## Сбыт

Знать рынок означает знать что-то еще, помимо того, кто конечные пользователи вашего продукта. Вы должны иметь данные о существующих каналах сбыта, по которым товары передаются от производителя к пользователю. Например, в экономике Соединенных Штатов Америки почти для всех продуктов существуют сети сбыта со сложной структурой. Отсутствие канала сбыта само по себе создает основной барьер, и вам придется разработать стратегию его преодоления. Порой структура отрасли складывается не столько в связи с потребностями производства, сколько под влиянием факта, что существующие каналы сбыта нельзя приспособить к выходу на рынок нового продукта.

Подходящие для вашего продукта сети сбыта, вероятно, уже существуют. Поэтому вы должны знать каналы сбыта, по которым ваш продукт будет двигаться к конечному пользователю, а также иметь представление о каждом промежуточном этапе и о фирмах-посредниках, которые могут оказывать помощь в его продвижении. Например, флеш-карты поступают напрямую от производителя (крупной корпорации) к оптовому торговцу (обычно средняя фирма), затем к региональному оптовику (как правило, небольшая фирма или индивидуальный предприниматель), далее к местному дистрибьютору, а уже потом в местный магазин компьютерных мелочей.

Вы знаете цепочку сбыта для вашего продукта, а также названия всех компаний?

Являются ли ваши клиенты конечными пользователями или они только «узлы» сети распределения?

## Оценка доли рынка

Теперь, когда вы лучше понимаете как своих потребителей, так и конкурентов, вы имеете возможность точнее оценить долю рынка.



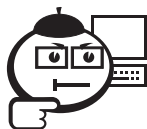
.....  
 Если вы начинаете новый бизнес или запускаете в производство новый продукт или услугу, оценка доли рынка состоит из трех основных шагов:

- Первый: для вашего продукта или услуги оцените общий объем продаж на целевом рынке в денежном выражении.
  - Второй: проанализируйте положение конкурентов и определите долю рынка каждого из них.
  - Третий: определите в процентах вашу долю рынка.
- .....

Перед вами может стоять одна из следующих целей: забрать часть рыночной доли конкурента, расширить рынок или создать другой рынок. Определяя, какую часть общего рынка вы надеетесь завоевать, имейте в виду свои цели.

Оценка доли рынка помогает поставить перед компанией ясные измеримые цели. Доля рынка учитывается также при планировании бюджета и представляет большой интерес для потенциальных инвесторов и кредиторов.

### Источники информации для разработки маркетинговых аспектов бизнес-плана



.....  
 В процессе разработки маркетингового раздела бизнес-плана можно пользоваться данными следующих Интернет-ресурсов:

- <http://www.ram.ru/>
  - <http://www1.agric.gov.ab.ca/department/deptdocs.nsf/all/afu7841>
  - <http://www.informburo.net/index.php?option=displaypageItemid=97op=pageSubMenu>
- .....

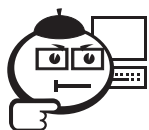
Можно пользоваться другими публикациями по маркетингу, а также бесплатными и платными источниками информации о рынке в Интернете:

### Бесплатные или недорогие источники информации о рынке

- Бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.
- Маркетинг. Готовые исследования.
- Крупные библиотеки с коммерческими отделами, библиотеки университетов и вузов, в которых есть курсы бизнеса и маркетинга.
- Патентная система. Просмотр последних достижений компаний, может много рассказать вам о направлениях рынка.

- Ярмарки и выставки. В большей части отраслей проводятся собственные мероприятия, которые могут быть столь значительными, что компании стремятся приурочить к их открытию выпуск новых продуктов. Такие мероприятия предоставляют хорошую возможность познакомиться с продукцией конкурентов и выяснить, кто и что делает.
- Публикации компании: каталоги, брошюры, годовые отчеты и др.

## Платные источники информации о рынке в Интернете



- РосБизнесКонсалтинг. Исследования рынков.
- Маркетинговые исследования холдинга «Рестко».
- Исследования рынка строительных материалов.
- Анализ конкурентов, маркетинговый анализ. Маркетинговые исследования.



## Контрольные вопросы по главе 5

- 1) Что такое «целевой рыночный сегмент», по каким критериям он определяется?
- 2) Как рассчитать емкость рынка, какая для этого требуется информация?
- 3) Что такое рыночные тенденции и как их выявить?
- 4) Какие методы прогнозирования емкости рынка вы знаете?
- 5) Что такое конкуренция? Какие виды конкурентов вы знаете?
- 6) По каким критериям следует сегментировать потребительский рынок?
- 7) Как и для чего проводится оценка доли рынка конкурента?
- 8) Что включает в себя понятие «исследование рынка»?
- 9) Что такое «канал сбыта», как его правильно выбрать?
- 10) Какими методами можно оценить сильные и слабые стороны конкурентов?

---

## Глава 6

# РУКОВОДСТВО СОЗДАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

---

### 6.1 Разработка стратегии финансирования и развития бизнес-проекта

Прежде чем говорить о стратегии создания и развития нового предприятия, стартап проекта, следует разобраться с тем, что это понятие означает и откуда появилось. Греческое слово «стратегия» изначально имело значение «искусство полководца, искусство руководства войсками». В современном деловом языке стратегией принято называть устремленную в будущее совокупность идей, позволяющую предприятию не только реагировать на раздражители внешней среды, но и предпринимать целенаправленные действия для обеспечения успеха.



.....  
***Стратегия** — направление развития, которое выбирает компания, основываясь на соотношении внутренних сил и слабостей, внешних возможностей и угроз, для достижения поставленных целей.*  
.....

Разработка стратегии предприятия — не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития — это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.



.....

**Стратегическое планирование** — это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании («как хочется»), так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

.....

Как правило, появление в жизни любого предприятия первых стратегических или целеполагающих документов происходит по одному из двух сценариев [2]:

- при создании компании или для или решения «серьезных» проблем, например для выхода компании из кризиса. В этом случае стратегия разрабатывается быстро, на основе прогноза небольшой глубины;
- естественно и неспешно, на основе анализа лучшего опыта. В этом случае стратегия является продуктом профессиональной деятельности менеджеров, она предполагает равнение на лучшие мировые примеры и оптимистичные прогнозы.

Вопрос об определении стратегии стартап-компании как способе ее оптимальной интеграции в постоянно изменяющееся бизнес-пространство является важнейшим на этапе создания компании. С диалектической точки зрения, для того, чтобы ответить на вопрос, какой мы хотели бы видеть нашу компанию в будущем, сначала необходимо осознать перспективы бизнеса, в который она вовлечена. Только после определения перспектив стартап-проекта, а также направлений и методов его развития можно начинать рассуждать о соответствующем развитии компании.

## С чего начинается разработка стратегии?



.....

Разработка стратегии начинается с решения двух ключевых вопросов:

- 1) Необходимо определиться, что Вы хотите на самом деле. Потому что все управленческие решения принимаются исходя из интересов руководителя (предпринимателя), его мировоззрения и психологии. То есть личность предпринимателя накладывает отпечаток и на модель бизнеса. Предприниматель должен ответить на вопрос: к какому сроку и чего я хочу достичь. С этого и начинается любое стратегическое решение.
  - 2) Для разработки стратегии обязательно нужна идея. Невозможно просто взять некий стратегический инструмент и начать с его помощью что-то строить. Через стратегический инструмент нужно пропускать идеи. Если идеи нет, все инструменты бесполезны.
- .....

Более того, сама формулировка идеи не должна опираться только на то, как заработать деньги, а выглядит примерно так: «Что нового и полезного я могу предложить клиентам, чтобы они были готовы за это платить?». Иными словами, при разработке стратегии за ориентир лучше брать не финансовую сторону проекта, а максимальную пользу для клиента. Как показывает практика, именно такие идеи окупаются сторицей для владельцев бизнеса.

### Из каких этапов состоит процесс разработки стратегии?

Стратегия развития бизнеса — это картина мира его собственников, выраженная на бумаге. Она нужна владельцам для того, чтобы предельно четко сформулировать свои цели и ожидания от бизнеса для себя и своих сотрудников.

*Процесс разработки стратегии* состоит из следующих этапов [2]:

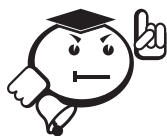
- 1) Формулирование целей и перспектив бизнеса.
- 2) Исследование внутренней среды компании для выявления ее ключевых компетенций.
- 3) Исследование отношений компании с текущими или потенциальными клиентами, партнерами и поставщиками для выявления реальных возможностей бизнеса.
- 4) Исследование конкурентной среды компании для выявления сильных и слабых сторон ключевых конкурентов (benchmarking).
- 5) Разработка стратегии, в т. ч.:
  - а) Портфеля бизнесов и целей для каждого бизнеса (направления).
  - б) Ассортиментной политики и портфеля брендов для каждого направления.
  - в) Политики дистрибуции и продаж.
  - г) Маркетинговой стратегии компании.
  - д) Требований к эффективной организационной структуре.
  - е) Требований к системе мотивации труда сотрудников.
- 6) Разработка календарного плана реализации принятой стратегии (по ключевым стратегическим проектам).
- 7) Мониторинг и методическое сопровождение реализации стратегии.

Есть несколько чрезвычайно важных моментов. Фактор времени, скорость принятия и реализации решений. Стратегическое решение верно только в четко определенный период времени. Опоздание равно ошибке. Кроме того, надо выбрать лишь один стратегический приоритет и сконцентрироваться исключительно на нем. Не нужно пытаться решить все проблемы сразу. Если Вы работаете на марочном рынке — все силы должны быть брошены на управление брендами и дистрибуцией. На рынке массовых товаров ключ к решению проблем находится в сфере управления издержками и логистике.

## Что нового появилось в подходах к стратегическому управлению в последние годы?

В сложившейся сегодня рыночной ситуации для большинства компаний планировать свою стратегию развития можно лишь на два — три года. Причем сроки стратегического планирования стали существенно меньше по сравнению с периодами инвестиционного планирования: время окупаемости крупных проектов 3–5 лет. Инвестиции в НИОКР, торговые марки — требуют еще больше времени. Иными словами, все больше инвестиционных решений не поддается стандартным инструментам финансового прогноза. Соответственно, требования к качеству стратегического плана возрастают на порядок. Правильность стратегии проверяется способностью бизнеса при заданном уровне инвестиций сформировать максимальный финансовый результат.

## Какие виды стратегий существуют и как правильно выбрать тот или иной вид?



.....  
 Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются *базисными*, или *эталонными*. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: *продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология*. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.  
 .....

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются *стратегиями интегрированного роста*. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. В этом случае усилия фирмы концентрируются на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов или возможности роста на существующем



щем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии сокращения*. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка, кризис и т. п.

На практике фирма может одновременно реализовать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Следует отметить, что перечисленные стратегии являются классическими. Но если учесть, что «на дворе» 21 век, который диктует совершенно новые правила игры в бизнесе и соответственно требует новых подходов к его организации и развитию, раскроем новейшие тенденции в стратегическом планировании развития бизнес-структур.

Классические концепции стратегического планирования не учитывают диалектику бизнеса. В центр внимания всегда помещается компания, а не ее деятельность или социально-экономическая функция, для которой она создавалась. Корпоративные интересы фирмы доминируют над интересами бизнеса. Измерители экономического и коммерческого эффекта принимаемых решений отражают изменения, происходящие лишь в рамках фирмы, а не всей системы, в которой осуществляется ее бизнес.

Практика показывает, что наиболее актуальным в настоящее время является определение стратегии фирмы как способа ее оптимальной интеграции в постоянно изменяющееся бизнес-пространство. С диалектической точки зрения, для того чтобы ответить на вопрос, какой мы хотели бы видеть нашу компанию в будущем, сначала необходимо осознать перспективы бизнеса, в который она вовлечена (о чем говорилось выше). Только после определения перспектив бизнеса (в нашем случае — стартап-проекта), направлений и методов его развития можно начинать рассуждать о развитии нашей компании. То есть привлекательность и, в конечном счете, эффективность бизнеса как способа целесообразной деятельности человека, направленной на получение определенной коммерческой выгоды посредством создания и реализации востребованных обществом потребительных стоимостей, оказывается в непосредственной зависимости от системы отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке. Для обозначения такой системы отношений используется понятие *бизнес-системы*. Именно в рамках бизнес-системы фирма несет связанные с конкретными видами бизнеса издержки, что, в конечном счете, будет определять доходность и рентабельность ее операций.

Тип и строение бизнес-системы фактически предопределяются способом интеграции организации в бизнес-пространство. Сегодня можно выделить следующие способы интеграции организаций в бизнес-пространство:

- интеграция инсорсингового типа;
- интеграция аутсорсингового типа;
- интеграция виртуального типа.

Один тип бизнес-системы от другого отличает характер процессов производства, управления, реализации продукции, конкуренции, кооперации и инвестирова-

ния. Каждый способ интеграции организации в бизнес-пространство корреспондируется также с характером указанных процессов. Корреспонденция между способом интеграции фирмы в бизнес-пространство и типом бизнес-системы через особенности характера бизнес-процессов очень важна для правильного определения типа и содержания стратегии развития бизнеса. Попытки применить стратегию развития бизнеса, характерную для условий, например, аутсорсинговой бизнес-системы, в условиях инсорсинговой неминуемо приведет к возникновению противоречия, например между объективной необходимостью концентрации производства и управления и субъективным стремлением к расширению самоуправления.

## 6.2 Формирование команды бизнес-проекта

Важным аспектом бизнес-планирования на этапе разработки и реализации стартап-проекта является формирование эффективной управленческой команды, которая в современных условиях становится неотъемлемой частью цивилизованного бизнеса, поскольку именно слаженная командная работа в настоящее время определяет эффективность менеджмента, а стало быть, и бизнеса. Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность управления, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов для эффективного управления компаниями. Наиболее продуктивно эти группы специалистов, как и их отдельные члены, работают в том случае, когда образуются управленческие команды, а отношения внутри группы выстраиваются вокруг командного лидера.

Сегодня вопрос формирования команды сверхактуален. Динамичное развитие производственного сектора и потребительского рынка диктуют новые требования к работе коллектива компании. Команда определяет доходность и путь развития, по которому она идет. Формирование команды позволит избежать возможных финансовых потерь и поможет наладить работу каждого сотрудника в рамках единой системы.

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач. Именно здесь возникает вопрос об эффективности работы группы. Поэтому для решения сложных задач создаются команды, то есть группы, способные работать эффективно.

Когда же группа становится командой? Тогда, когда возникает синергетический эффект, или эффект системности. Это означает, что у команды появляются свойства, которые не получить простым сложением свойств ее участников. На числовом примере это означает, что  $2 + 2 + \text{эффект} = 5$ . Например, используя знания всех своих участников, команда может создать качественно новое знание, чего простым суммированием не получить. Следует помнить, что эффект может быть и отрицательным:  $2 + 2 = 3$ . Значит, команда оказалась неэффективной.

Формирование команды — способ повышения экономической эффективности организации. Невозможно создать доходный и эффективный бизнес, оставив в стороне вопрос формирования команды. Формирование команды — первый шаг по

лестнице благополучия любой компании. Это такая же строгая задача, каковой является, к примеру, выработка стратегии развития фирмы или разработка системы управления отношениями с клиентами. И подходить к ее решению следует с изрядной долей прагматизма. Рассмотрим подробнее понятие «команда».

Упрощенное определение может быть следующим:



.....  
**Команда** — это группа людей, действующих совместно и объединенных общей целью.  
 .....

*Основные признаки команды* — это наличие:

- совместной деятельности;
- общих целей;
- общей ответственности;
- личностных неформальных взаимодействий;
- взаимодополняющий (по профессиональным и психологическим характеристикам) состав группы;
- участия всех членов команды в выработке решений;
- четко выраженного командного лидера;
- взаимного влияния;
- доверительных отношений.

Следует пояснить, что у каждого человека, работающего в компании, есть свои мотивирующие факторы в работе. Этих факторов множество: деньги, чувство принадлежности к профессиональной группе, известность и слава, положительные отзывы клиентов, комфортные условия труда, власть. Если на работе эти потребности удовлетворяются, сотрудник будет работать с удовольствием, если нет — будет искать другую работу или выступать в компании недовольным (то есть дестабилизирующим) звеном. Ни руководитель, ни психолог, ни внешний консультант не в силах повлиять на систему мотивации сотрудников компании. Этот фактор необходимо принимать как должное.

Системы мотивации сотрудников непосредственным образом влияют на возможность существования команды. Захочет ли работник быть ее частью, если, по его мнению, платят ему недостаточно, а деньги являются для него главным мотивирующим фактором? Захочет ли чувствовать свою общность с коллегами тот, кто ютится вместе с десятью другими сотрудниками на площади в десять квадратных метров, а нормально работать при этом не может и каждый день приходит домой усталым, потому что не привык к тесноте и духоте?

Что такое оптимально организованная компания? Это структура, в которой каждый работник с точки зрения его мотивирующих факторов находится на своем месте и получает от работы то, что он хочет получать. Распределяя обязанности с учетом ценностей и мотивов деятельности каждого сотрудника, мы формируем достаточно устойчивую структуру, в которой каждый элемент функционирует максимально эффективно. Представьте себе: тот, для кого главное — деньги, заведует

инвестициями, для кого главное — отзывы клиентов, борется за клиентуру. Список можно продолжать долго. Это достаточно нетривиальная задача. Вот где просто необходимы умелое (и даже мудрое) управление и знания профессионального психолога и кадровика! Лет пятнадцать назад, когда западные компании впервые начали экспериментировать с такой кадровой политикой, был обнаружен интересный синергетический эффект: единичные интересы, будучи удовлетворены, сливались в один общий вектор, команда при этом возникала самопроизвольно, без специально предпринятых для этого действий, наподобие побочного, но весьма приятного эффекта.



## Выводы

Таким образом, есть смысл в том, чтобы направить усилия не на объединение разнородных элементов с помощью внешне навязанной формулы, а на максимально эффективное использование индивидуальных особенностей каждого сотрудника.

Важный признак успешной команды — качество достигнутых результатов. Хорошие команды работают быстрее и лучше. *Усиление чувства общности, распределение задач соответственно личным навыкам, избежание конфликтов, планирование времени, взаимная ответственность и заинтересованность в работе* являются основными признаками эффективной команды профессионалов.

## Принципы формирования команд

Формирование команд для управления проектами и программами в настоящее время происходит по следующим двум основным принципам.

*Принцип 1.* Руководитель программы подбирает в свою команду людей, которые, по его мнению, смогут справиться с возлагаемыми на них функциями.

Таблица 6.1

Разработка и утверждение проекта, (программы)			
	Назначение руководителя		
		Разработка структуры управления	
			Подбор людей и формирование команды
Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4

*Принцип 2.* В ходе разработки программы определяется тот круг лиц, который будет осуществлять управление программой. Программа в этом случае разрабатывается с учетом мнений и возможностей будущих членов команды.

Таблица 6.2

Обсуждение вариантов концептуальных подходов			
	Разработка программы		
		Утверждение программы	
			Формирование структуры управления программой и команды на базе реальных возможностей
Привлечение всех желающих для формирования вариантов	Участие элиты в разработке программы	Коррекция программы с учетом мнений	Команда формируется из элиты — участников разработки
Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4

*Схема подготовки решений с формированием команды для реализации проекта (программы) принимает следующий вид:*



Рис. 6.1

Принцип 1 формирует авторитарные методы управления программой. У подчиненного может возникать два варианта для принятия решения. Одно — это его личное, которое соответствует его профессиональному подходу, другое — это угадать мнение начальника и угодить ему, приняв соответствующее решение. Даже

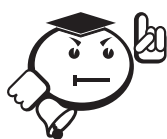
тогда, когда первое решение будет эффективнее, подчиненный склонен принять второй вариант решения. Ориентация на мнение начальника, а не на собственную профессиональную интуицию приводит к снижению эффективности принимаемых решений.

Принцип 2 позволяет сформировать более эффективную команду. Во-первых, в ходе разработки будут приняты те решения по программе, в реализуемости которых уверены участники разработки. Во-вторых, члены команды будут ориентироваться в большей степени на результат, чем на мнение руководителя. Это будет верно, если произошло строгое разделение функций и полномочий, исключающих вмешательство одних в действия других. При строгом следовании принципу 2, сравниваются различные варианты решений, что в итоге повышает эффективность управления в целом.

При формировании команды по первому принципу складывается та система отношений, когда ошибка руководителя затушевывается, а часто и размножается. Набранные им члены команды не станут корректировать мнение начальника, а постараются следовать его указаниям. Более того, они своим поведением обычно подчеркивают верность выбранного курса, что затрудняет своевременное исправление проявляющихся отклонений от поставленных долгосрочных целей. Даже в том случае, если промежуточные результаты на основе мониторинга указывают на необходимость изменения решений, подчиненные не сигнализируют об этом, а часто и прямо не предоставляют соответствующую информацию начальнику. Они больше боятся проявления его недовольства, чем ухудшения состояния компании. Здесь добавим, что подчиненный не отвечает за состояние компании, поэтому в итоге расплачивается собственник, который стал жертвой внедренных им же методов руководства.

Второй принцип удлиняет сроки разработки проекта (программы) и формирования команды, но позволяет еще на ранней стадии создавать необходимые мотивации и ориентировать людей на принятие решений, которые они считают наиболее эффективными. Конечно, следовать принципу 2 могут только те руководители, которые имеют достаточный уровень профессионализма в области управленческой деятельности. Обычной же ситуацией является та, когда начальник авторитарные методы оправдывает низким уровнем своих подчиненных, а не своей низкой квалификацией в области менеджмента (политик обычно оправдывается фразами, что нация не готова к демократии).

На практике встречаются оба принципа. Они могут переплетаться в той пропорции, как того требуют реалии жизни, то есть профессионализм и психология реальных людей. При выборе принципа формирования команды необходимо провести сравнительный анализ различных вариантов еще до разработки самой программы.



.....  
Ниже приводится таблица (6.3), демонстрирующая подход сравнительного анализа для обсуждения принципов разработки программы с целью формирования наиболее квалифицированной команды.  
.....

Большого внимания заслуживает вариант формирования команды, соответствующий принципу 2.

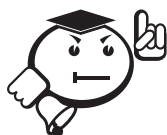
Таблица 6.3 – Сравнительный анализ принципов разработки программы формирования команды

	<b>Принцип 1</b>	<b>Принцип 2</b>
Стоимость разработки программы	Ниже	Выше
Профессионализм разработчиков программы	Профессионалы только по техническим вопросам программы	Дополнительные профессионалы, способные провести детальное обсуждение с теми, кто будет реализовывать программу
Возможные ошибки в ходе разработки программы	Снижается круг разработчиков, что приводит к уменьшению числа вариантов в ходе разработки	Максимально приближает к реальным возможностям в ходе внедрения программы, так как учитывает мнение будущих руководителей и исполнителей
Ориентация лиц, ответственных за принятие решений в ходе внедрения программы	Ориентация на мнение руководителя. Возможна также ориентация на мнение разработчиков, если они в дальнейшем несут ответственность за разработанную программу	Ориентация на результат, так как он осмыслен и согласован в ходе разработки программы
Подбор лиц, ответственных за внедрение программы	На основе субъективного мнения руководителя программы, что может привести к существенным ошибкам при подборе кадров	На основе участия в разработке программы, что влечет дополнительную ответственность лиц, как участников разработки
Ответственность	Ложится на руководителя, принявшего разработку. Разработчики не несут полной ответственности, так как они в дальнейшем отстранены от принятия решений	Ложится на разработчиков, которые в дальнейшем приступают к реализации
Коррекция программы в ходе реализации	Затруднена, так как идет ориентация на мнение руководителя. Ошибки могут усугубляться	В коррекции участвуют все члены команды, так как они ориентированы на результат и цели, которые сформулированы ими в ходе разработки программы
продолжение на следующей странице		

Таблица 6.3 – Сравнительный анализ принципов разработки программы формирования команды

	Принцип 1	Принцип 2
Риски успешной реализации программы	Выше	Ниже

Члены управленческой команды — это не только специалисты, ответственные за определенные участки работы, но и собственно управленцы — в их мотивациях может преобладать мотивация власти и работа управленческой команды в таких условиях может стать осложняемой конкуренцией администраторов. Для того чтобы команда эффективно функционировала, все ее участники должны четко осознавать ее структуру и свое место в ней. Эффективная управленческая команда может существовать только при адекватном распределении прав и ответственности.



.....  
 Подчеркнем следующие основные правила, которые закладываются в технологии формирования эффективной команды для реализации успешных стратегий, программ, проектов:

- 1) Каждый член команды должен быть открыт, он не скрывает своего мнения и своего отношения к проблемам и к способам их решения.
- 2) Каждый член команды должен быть мотивирован на достижение согласованных целей. Его личные цели реализуются через реализацию общих поставленных целей.
- 3) Каждый член команды является профессионалом в области управления (менеджмента), поэтому должен быть способен следовать разработанной концепции и формировать концептуальные подходы на вверенном ему участке работы.

.....

### 6.3 Основные ошибки при разработке бизнес-плана

Как отмечалось выше, последовательность составления и принципы детализации бизнес-плана для разных компаний и проектов могут быть разными. При составлении бизнес-плана необходимо учитывать, что это всегда итерационный процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев.

Следует отметить, что рекомендуемая в предыдущих главах структура бизнес-плана с рекомендациями по его разработке не является обязательной. Кредит-



ные учреждения и фонды поддержки предпринимательства рассматривают бизнес-планы, написанные и в другой форме, при условии освещения всех ключевых вопросов. Форма представления бизнес-плана в большой степени будет зависеть и от необходимости привлечения средств иностранных компаний, зарубежных банков и т. д. В этом случае требуется соответствие общепринятым в международной деловой практике требованиям.

Средний объем бизнес-плана от 20 до 60 страниц; среднее время разработки от 40 часов для мелких проектов до 200 часов для крупных.



.....  
*Наиболее типичными ошибками при разработке бизнес-планов являются следующие [14]:*

- Переоценка емкости рынка и возможностей реализации продукции (услуг). Чересчур оптимистичные прогнозы продаж являются наиболее распространенной причиной «фиаско» выходящих на рынок компаний, и именно это вызывает вопросы у кредитного эксперта.
- Завышение конечной цены реализации товара, что приводит формально к хорошим финансово-экономическим показателям разрабатываемого проекта. При этом возможны два варианта объяснения причины такого завышения. С одной стороны, возможно, что это результат самообмана, когда предприниматель либо воспользовался неверной информацией о рынке, на котором он до этого не работал, либо использует в качестве ориентира цену конкурентов, т. е. фирм, которые реально работают на этом рынке. Гораздо худшим является вариант, при котором предприниматель сознательно искажает ценовые параметры, в надежде во что бы то ни стало получить банковский кредит, рассчитывая на нецелевое использование кредита.
- Занижение издержек, связанных с реализацией представленного проекта. Обычно это распространяется на все виды затрат, от цен на сырье и комплектующие до затрат на заработную плату. К числу наиболее занижаемых, а порой просто игнорируемых издержек относится налогообложение. Занижение издержек в этом случае также является инструментом достижения формально высоких финансовых показателей проекта.

.....  
Другая часто встречающаяся ошибка, допускаемая разработчиками бизнес-планов, — неправильное понимание того, какие аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими. Обычно много сил тратится на разработку разделов «Финансовый план», «Анализ эффективности проекта», но недостаточно внимания уделяется анализу рынка продукции (услуг) и обоснованию ее конку-

рентоспособности. Но если потребность в будущей продукции завышена, а такое нередко наблюдается, то ценность финансового плана и анализа эффективности становится равной нулю.

Серьезной и распространенной ошибкой следует считать низкое качество проводимых маркетинговых исследований. В чем причина ошибок? Их несколько, причем они, как правило, встречаются одновременно.

*Во-первых*, разработка маркетингового раздела поручается людям, не имеющим специальной подготовки в этой области. Они берут ставшую у нас классикой книгу Ф. Котлера или другие подобные издания и через некоторое время приносят готовый раздел в бизнес-план. При этом ни они сами, ни поручившие им такую работу не могут ее объективно оценить.

*Во-вторых*, эти работники, как правило, не понимают, что маркетинг — это не стройная теория, а как бы некая сумма знаний, изложенная в книгах, авторы которых, добившись хороших результатов в бизнесе, свой собственный эмпирический опыт, свое практическое видение маркетинга пытаются изложить в виде теоретических постулатов. Поэтому нередко после прочтения нескольких западных книг российские специалисты теряют способность что-либо понимать и делать в плане маркетинга, не знают, на кого из авторов можно опереться.

*В-третьих*, в нормально работающих компаниях маркетинг является не столько предметом заботы отдельных специалистов, сколько результатом объединения усилий, в том числе интеллектуальных, всего кадрового потенциала компании. Считается нормальным, что каждый специалист, имеющий возможность получить какую-либо полезную информацию о конкурентах или выпускаемой ими продукции, старается внести ее в маркетинговую базу данных своей компании.



.....  
 Но, пожалуй, самой распространенной ошибкой в российской практике разработки бизнес-планов является попытка применить западную методологию разработки таких документов без адаптации к специфике российской деловой среды.  
 .....

Как правило, авторы и переводчики зарубежных пособий прямо и ненавязчиво подсказывают российским читателям: возьмите пособие, подставьте в формы и таблицы свои данные и вы получите отличный бизнес-план. В популярном у нас переводном пособии «Составление бизнес-плана» так и написано: «Замените в тексте слово Нью-Йорк на Москву, а Сан-Франциско на Владивосток — и все, пора действовать». Что же касается работ российских авторов, то в большинстве своем — это компиляции из нескольких зарубежных источников, естественно, не адаптированных к нашей деловой среде.

Но надо ли адаптировать переводные или написанные на их основе методики, если в них отражается реальный опыт работы в рыночной экономике, в которую российские предприятия только еще стремятся войти? Неужели бизнес-планы, например, модернизации предприятия там и здесь должны принципиально отличаться? Есть достаточно оснований считать, что их различие вызывают особенности деловой среды в разных странах.



.....  
Что включает в себя понятие деловой среды? Важнейшими ее компонентами являются:

- законодательная база;
- система подзаконных нормативных актов;
- система стандартизации;
- нормативно-методическое обеспечение внутренней деятельности предприятий в виде комплексов организационно-управленческой документации;
- обычаи делового оборота, т. е. те сложившиеся и широко применяемые в предпринимательской практике правила поведения для участников соответствующих хозяйственных отношений.

.....  
Сравнение указанных компонентов, например для России и США, убедительно свидетельствует, что деловая среда США отличается от деловой среды России примерно «как воздух от воды». Поэтому нельзя брать на вооружение западные методики и прочие рецепты эффективного поведения, не адаптированные к условиям России. Это не приведет к успеху, но будет способствовать быстрому банкротству, напрасной трате денег, усилий и времени.

### Каким образом проверяется представленная в бизнес-плане информация?

Представленная в бизнес-плане информация проверяется в первую очередь кредитным экспертом банка, в который подана заявка на финансирование проекта. Главная задача, стоящая перед экспертом на этапе проведения комплексной экспертизы, — оценка реалистичности представленного проекта, включая оценку соответствия действительности представленной в проекте исходной информации.

Для этого могут быть использованы различные методы, которые в укрупненном виде можно разделить на две группы:

- кабинетные,
- полевые.

Кабинетные методы экспертизы предполагают проверку достоверности и реалистичности представленной заявителем исходной информации с использованием различных сторонних по отношению к проекту источников информации. Это разнообразная печатная и электронная информация, а также рыночная информация, полученная экспертом путем обращения на предприятия и в организации аналогичного профиля. Например, для проверки соответствия цен на продукцию и услуги предприятия-заявителя эксперт может обзвонить несколько предприятий и организаций аналогичного профиля, выяснив их уровень цен и сопоставив их с заявленными. Если проверка представленной заявителем информации таким способом

по каким-либо причинам затруднена, то проект направляется на специализированную экспертизу в соответствующую организацию.

Если по результатам кабинетного анализа эксперты приходят к выводу о положительной оценке рассматриваемого проекта, то это еще не означает принятие положительного решения о предоставлении кредита. Банк может прибегнуть также к так называемым полевым исследованиям, в ходе которых эксперт оценивает соответствие представленной в проекте информации действительности при выезде на место реализации проекта. Если помимо планируемой к осуществлению в рамках проекта деятельности заявитель имеет другую, то эксперт должен ознакомиться и с ней.

При этом особое внимание обращается на косвенные факторы, указывающие на состояние дел компании, как то: наличие производственных и складских помещений, состояние оборудования и т. д. Дополнительную информацию о деятельности компании можно получить в результате беседы с персоналом.



## Контрольные вопросы по главе 6

- 1) Назовите и охарактеризуйте основные базисные стратегии организации.
- 2) Перечислите основные этапы разработки стратегии.
- 3) Раскройте сущность стратегического планирования.
- 4) Назовите основные признаки «команды», на каком этапе формирования команды возникает синергетический эффект?
- 5) Перечислите основные принципы формирования команд.
- 6) Какие основные ошибки встречаются при разработке бизнес-плана и как их избежать?
- 7) С какими трудностями встречаются предприниматели при проведении маркетинговых исследований?

---

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Учебное пособие «Бизнес-планирование» дает представление о принципах, концепциях и методике разработки бизнес-плана. Изучение курса помогает понять особенности планирования в условиях неопределенности внешней среды, позволяет получить знания и приобрести навыки анализа потенциала предприятия и его внешнего окружения, научиться строить на этой основе стратегию бизнеса, использовать представленные методические рекомендации для разработки планов организации.

После изучения пособия обучающийся сможет:

- определить ключевые моменты бизнес-планирования, начиная с целей и концепции бизнеса и заканчивая финансовым планированием;
- пояснить процесс внутреннего и внешнего анализа организации в целом и отдельных бизнес-единиц;
- объяснить важность формулировки бизнес-планов на стратегическом и оперативном уровнях;
- разработать бизнес-план, включая его основные разделы;
- назвать ключевые блоки рыночной и финансовой информации, необходимой для составления бизнес-плана;
- объяснить последовательность принятия решений при разработке бизнес-плана и формировании команды для его реализации.

Рекомендации и материалы, содержащиеся в представленном учебном пособии, помогут определить цели предпринимательской деятельности, собрать информацию для принятия решений, оценить достоинства и недостатки, возможности и угрозы бизнес-проекта, обработать результаты анализа рынка. На основе данной информации можно разработать план, который позволит реализовать бизнес-идею предпринимателя, принять лучшие решения, осознать ключевые факторы, влияющие на финансовые показатели и достижение успеха за счет эффективного планирования.

---

## ЛИТЕРАТУРА

---

- [1] Баринов В. А. Бизнес-планирование / В. А. Баринов. — М. : Форум; Инфра-М, 2007. — 256 с.
- [2] Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / К. Боумэн; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 2005. — 175 с.
- [3] Бекетова О. Н. Бизнес-план : теория и практика : учебное пособие для ВУЗов / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. — М. : Приор-издат, 2009. — 284 с.
- [4] Горемыкин В. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-планов / В. Горемыкин. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Ось-89, 2011. — 592 с.
- [5] Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии. — М. : Дашков и Ко, 2011. — 432 с.
- [6] Ковалев В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : учеб. пособие / В. В. Ковалев. — М. : КноРус, 2010. — 424 с.
- [7] Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. — М. : Вильямс, 2007. — 656 с.
- [8] Липсиц И. В. Экономика : учебник для вузов / И. В. Липсиц. — М. : Омега-Л, 2006. — 656 с.
- [9] Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план. Стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин. — М. : Омега Л, 2009. — 352 с.
- [10] Моран Г. Бизнес-план / Г. Моран. — М. : АСТ, 2009. — 320 с.
- [11] Петухов С. В. Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухов. — 7-е изд., стер. — М. : Омега-Л, 2011. — 171 с.
- [12] Романова М. В. Бизнес-планирование : учеб. пособие / М. В. Романова. — М. : Форум; Инфра-М, 2011. — 240 с.

- 
- [13] Савельев Ю. В. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов / Ю. В. Савельев, Е. В. Жирнель. — Петрозаводск, 2007. — 78 с.
- [14] Черняк В. З. Бизнес-план. Теория и практика / В. З. Черняк. — М. : Альфа-Пресс, 2007. — 464 с.

---

# ГЛОССАРИЙ

---

*Бизнес* — экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги.

*Бизнес-идея* — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

*Бизнес-план* — основной документ и рабочий инструмент, используемый в предпринимательстве для разработки стратегии и тактики деятельности на рынке; более эффективного управления бизнесом; привлечения инвесторов и партнеров для реализации вашего проекта.

*Бизнес-проект* — предварительный план мероприятий по организации какой-либо экономической деятельности предприятия, осуществляемой впервые.

*Валовой доход* — исчисленный в денежном выражении суммарный годовой доход предприятия, фирмы, полученный в результате производства и продажи продукции, товаров, услуг. В. Д. определяется как разность между суммой денежной выручки от продажи товара и суммой материальных затрат на его производство. В. Д. равен сумме заработной платы и чистого дохода (прибыли)

*Деловой риск* — риск, обусловленный неопределенностью в отношении объема инвестиций, денежных потоков от производственной деятельности и ликвидационных стоимостей активов, вне зависимости от того, как осуществляется финансирование инвестиций.

*Единый налог на вмененный доход* — налог, вводимый законами субъектов Российской Федерации и заменяющий собой уплату ряда налогов и сборов, существенно сокращает и упрощает контакты с фискальными службами.

*Инвестиционная деятельность* — в широком смысле — совокупная деятельность по вложению денежных средств и других ценностей в проекты, а также обеспечение отдачи вложений.

*Инвестиционный проект* — конкретное мероприятие, в которое вкладываются денежные средства с целью получения прибыли и/или прироста капитала.

*Инвестиции в основной капитал* — сумма затрат на новое строительство, расширение, а также реконструкцию и модернизацию, техническое перевооружение, которые приводят к увеличению первоначальной стоимости объектов и относятся на добавочный капитал, приобретение машин, оборудования, транспортных



средств, инструмента и инвентаря, затраты на формирование основного стада, многолетние насаждения и т. д.

*Маркетинг* — область деятельности предприятия, предполагающая тщательный учет процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений. Основные функции маркетинга: изучение спроса, вопросов ценообразования, рекламы и стимулирования сбыта, планирование товарного ассортимента, сбыта и торговых операций.

*Оборот организаций* — стоимость отгруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг, а также выручка от продажи приобретенных на стороне товаров (без налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей).

*Организационно-правовая форма* хозяйствующего субъекта — признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

*Предприниматель* — лицо, самостоятельно, от своего имени, на свой риск инициативно организующее и осуществляющее деятельность, направляемую на получение прибыли или личного дохода.

*Предпринимательская деятельность* — инициативная, новаторская деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода путем организации, создания и воспроизводства спроса на товары и услуги, удовлетворяющие потребности конечного потребителя.

*Предпринимательство* — 1) стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, постоянной инициативы, ориентации на инновации, нововведения. 2) процесс организации и осуществления деятельности в условиях рыночных отношений. 3) разработка и принятие решений, связанных с организацией, осуществлением производства, распределением, маркетингом и реализацией товара или услуги до конечного потребителя для удовлетворения спроса и получения прибыли.

*Риск* — это событие, которое может нарушить разработанные планы, привести к дополнительным затратам, затягиванию сроков проекта, помешать достижению желаемого результата.

*Рынок* — 1) система экономических отношений, возникающих на основе устойчивых экономических отношений производителей товаров и услуг и потребителей. Чтобы рынок был конкурентоспособным, должно быть более одного покупателя или продавца. 2) совокупность потенциальных и реальных потребителей товаров (маркет).

*Самоокупаемость* — принцип хозяйствования, состояние финансов предприятия, при котором его расходы полностью покрываются собственными доходами. С. представляет главный принцип, основное условие коммерческого расчета

*Социальная ответственность* — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду.

*Специальный налоговый режим* — особый порядок исчисления и уплаты налогов и сборов в течение определенного периода времени, применяемый в случаях

и в порядке, установленных Налоговым кодексом и принимаемыми в соответствии с ним федеральными законами.

*Срок окупаемости инвестиций* — период, в течение которого доходы от инвестиций становятся равны первоначальному вложению.

*Стартап* — новая компания, которая только-только начинает свою деятельность.

*Страхование* — механизм распределения рисков между теми, кто хотел бы обезопасить себя от возможных последствий возникновения пагубных ситуаций.

*Субъекты малого и среднего предпринимательства* — хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям.

*Торгово-промышленная палата* — объединение российских предпринимателей с целью лоббирования и защиты своих интересов на всех уровнях общества. Является негосударственной некоммерческой организацией, основанной на членстве, созданной по инициативе российских коммерческих и некоммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, объединяющей своих членов для реализации общих целей и задач,

*Убыточность* — финансовое состояние, финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия, фирмы, характеризуемые тем, что в течение определенного времени денежные поступления не компенсируют расходы, не образуется прибыль, увеличивается долг.

*Упрощенная система налогообложения* — особый вид налогового режима, ориентированный на снижение налогового бремени в организациях малого бизнеса и облегчение ведения налогового учета.

*Финансовый план* — 1) это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. 2) важнейший раздел бизнес-плана, описывающий финансовые аспекты предпринимательской деятельности и дающий возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях.



Учебное издание  
**Афонасова** Маргарита Алексеевна

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебное пособие

Корректор Осипова Е. А.  
Компьютерная верстка Лигай Т. А.

Подписано в печать 12.09.12. Формат 60x84/8.  
Усл. печ. л. 12,56. Тираж 500 экз. Заказ

---

Издано в ООО «Эль Контент»  
634029, г. Томск, ул. Кузнецова д. 11 оф. 17  
Отпечатано в Томском государственном университете  
систем управления и радиоэлектроники.  
634050, г. Томск, пр. Ленина, 40  
Тел. (3822) 533018.