

А.С. Пелих

# БИЗНЕС ПЛАН

или  
как организовать  
собственный  
бизнес

- ✓ Анализ
- ✓ Методика
- ✓ Практикум



УДК 657.312  
ББК 65.052.2  
П246

Авторы-составители:

А.С. Пелих, Т.Г. Кизилова, А.Г. Пронченко

Рецензенты:

профессор В.Н. Чапек, доцент Г.Г. Попета

Ответственный редактор профессор А.С. Пелих

Техническое и художественное оформление "Ось-89"

**Пелих А.С.**

П246 Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Ось-89", 2003. - 96 с.

ISBN 5-86894-550-6

Как организовать собственный бизнес? С чего начать? Какому виду деятельности отдать предпочтение? Как обеспечить безопасность бизнеса и конкурентоспособность продукции? Как рассчитать прибыль, объем производства, налоги, расходы?

Если Вы хотите получить ответы на эти вопросы - Вам нужен "БИЗНЕС-ПЛАН".

**ББК 65.052.2**

ISBN 5-86894-550-6

© Пелих А.С., 2001  
© Издательство «Ось-89», 2002

**www.infanata.org**

## Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве

Реформы в экономике неразрывно связаны с изменением стереотипов управления, методов и подходов в планировании и осуществлении преобразований. Сущность этих преобразований заключается в быстром и фундаментальном изменении действующих процедур.

В истории человеческого общества не было такой экономической системы, развитие которой совершалось бы без всякого воздействия со стороны заинтересованных субъектов или определенных структур управления. В значительной степени успех или неуспех предпринятых усилий зависит от совершенствования организации управления и его важнейшей функции – планирования.

В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

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

Планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством.

Планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Особенно важно планирование в коммерческой деятельности, где требуются предвидение в долгосрочной перспективе и предварительные разработки, предшествующие первым шагам предприятия. Составление и реализация плана – непрерывный процесс, который может быть наглядно представлен следующей схемой (рис. 1).



Рис. 1. Составление и реализация плана

Предпринимательство – это процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов принятых действий, план же дает основу для принятия рациональных решений.

Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

1. Понимания общего состояния дел на данный момент;
2. Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;
3. Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнюю перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

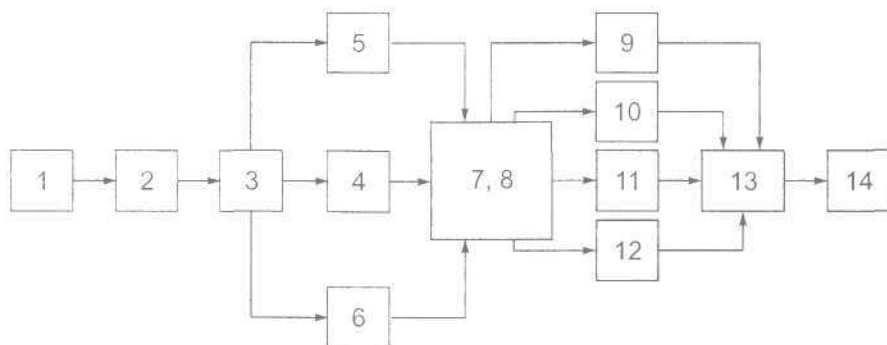
Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, он дает возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров. Он может убедить инвесторов, в том, что вы нашли привлекательные возможности развития производства, позволяющие успешно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план, описывая все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться, и определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос: "Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты?"

Бизнес-план может носить характер текущего (один год) или перспективного (3-5 лет) плана.

Последовательность составления бизнес-плана представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Последовательность составления бизнес-плана**

1 – принятие решения о создании нового предприятия или внедрения мероприятий совершенствования действующего предприятия;

2 – анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта;

3 – выбор изделия или услуги, производство которых будет являться целью задуманного проекта;

4 – исследование возможного рынка сбыта;

5 – составление прогноза объемов сбыта (для первого года – ежемесячно, для второго – поквартально);

6 – выбор места для осуществления коммерческой или производственной деятельности;

7 – разработка плана производства;

8 – разработка плана маркетинга;

9 – разработка организационного плана;

10 – разработка юридической схемы будущей коммерческой деятельности;

11 – решение вопросов организации бухгалтерского учета;

12 – решение вопросов страхования;

13 – разработка финансового плана;

14 – написание резюме к бизнес-плану.

Таким образом, бизнес-план предстает как определенная модель деятельности предприятия, которая использует все наработки традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики: бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому

рису, стратегии финансирования, достижения безубыточности и необходимого уровня рентабельности, качественному обслуживанию потребителя.

Бизнес-план в нашей стране до недавнего времени рассматривался как план какого-то одного мероприятия (что также верно) или как план становления и развития небольшого предприятия. Но опыт таких крупнейших зарубежных корпораций, как "Дженерал моторс", "Тоета", "Сименс", убедительно показывает, что бизнес-план применим и для управления крупным производством, регламентируя всю его деловую жизнь. Отличие бизнес-плана от ранее применявшегося планирования производства в том, что он не только организует всю внутреннюю сторону процесса производства на предприятии, но и стремится увязать ее с рыночными требованиями.

## **Состав, структура и объем бизнес-плана**

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления. Очевидно, что чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства.

Состав и структура бизнес-плана также зависят от размеров предлагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия, поскольку чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес-плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные конкуренты могут быть вынесены в особый раздел плана для более пристального изучения.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, для финансовых партнеров, привлечения партнеров, контрактов с персоналом фирмы) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации.

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана.

Однако, как правило, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия и удовлетворения им потребностей рынка, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый проект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Ниже приведена примерная структура бизнес-плана.

## I. Титульный лист

1. Название и адрес фирмы.
2. Имена и адреса учредителей.
3. Суть предлагаемого проекта.
4. Стоимость проекта.
5. Ссылка на секретность.

## II. Краткое изложение

### A. Цель плана:

1. Привлечение инвестора, кредитора.
2. Разработка операционного плана для оптимизации хозяйственной деятельности.

### B. Анализ рынка:

1. Характеристики вашего сектора рынка (демографические, географические и пр.).
2. Размер вашего рынка.

### B. Предприятие:

1. Какие потребности покупателей вы намерены удовлетворить?
2. Предлагаемые вами продукты и услуги для удовлетворения этих потребностей.

### Г. Маркетинг и сбыт:

1. Стратегия маркетинга.
2. Стратегия сбыта.
3. Ключевые факторы в конкурентной борьбе.

### D. Роль исследовательских и конструкторских работ при подготовке вашего продукта, услуг:

1. Определяющая роль;
2. Периодические усилия по внедрению новых разработок.

### E. Организационная структура и персонал:

1. Основные управляющие и владельцы предприятия;
2. Ключевые исполнители.

### Ж. Финансовые данные:

1. Источники и направления использования средств.
2. Ретроспективная финансовая отчетность.
3. Прогнозируемые формы финансовой отчетности (включая краткое обоснование предполагаемых уровней реализации).

## III. Анализ рынка

### A. Описание и обзор отрасли:

1. Описание вашей ключевой отрасли.

2. Масштабы отрасли:
  - а) исторические данные;
  - б) текущее состояние;
  - в) ближайшие пять лет;
  - г) десять лет.
3. Характеристики и тенденции отрасли (этап ее жизненного цикла):
  - а) исторические аспекты;
  - б) текущее состояние;
  - в) перспективы.
4. Основные потребительские группы:
  - а) бизнес;
  - б) правительство;
  - в) население.

#### Б. Рынки сбыта:

1. Отличительные характеристики ваших рынков сбыта и их сегментов:

- а) необходимый минимальный объем рынка;
- б) в какой мере его удается охватить;
- в) его демографические характеристики;
- г) факторы /группы влияния на покупательский спрос/;
- д) сезонные /циклические/ тенденции.

Уменьшайте размеры своих рынков до контролируемых. Усилия по проникновению на слишком обширные рынки сбыта зачастую оказываются непродуктивными.

2. Размеры рынков сбыта:

- а) количество потенциальных покупателей;
- б) годовые объемы реализации продуктов /услуг/ на рынке, удовлетворяющих те же или подобные потребности, что и ваши продукты /услуги/;
- в) географическая зона;
- г) прогнозируемые темпы роста рынка.

3. Охват рынка – характеризует масштабы прогнозируемого проникновения на рынок сбыта с их обоснованием, опирающимся на результаты исследования рынка:

- а) доля рынка;
  - б) количество покупателей;
  - в) географический ареал;
  - г) система предпосылок при прогнозировании охвата рынка.
4. Целевые уровни рентабельности продаж /цен на продукцию/:
- а) уровни цен;
  - б) соответствующая валовая прибыль;
  - в) структура скидок стимуляции сбыта.



5. Методы определения потребительских групп на вашем рынке:
  - а) специальные руководства;
  - б) публикация торговых ассоциаций.
6. Средства воздействия на отдельные группы потребителей:
  - а) публикация;
  - б) теле- и радиовещание;
  - в) источники влияния /рекомендации/.
7. Потребительский цикл потенциальных покупателей:
  - а) выявление потребностей;
  - б) поиск решений по их удовлетворению;
  - в) процесс оценки решений;
  - г) ответственность и компетенция в принятии конечного решения /руководителя, агенты по снабжению, инженеры и т.д./.
8. Основные тенденции и прогнозируемые изменения на ваших основных рынках сбыта.
  9. Вторичные рынки сбыта и их ключевые атрибуты:
    - а) потребности;
    - б) демографическая ситуация;
    - в) значительные тенденции.
- В. Результаты тестирования рынка:
  1. Договоры с потенциальными потребителями.
  2. Информация о продукте /презентация/ потенциальным потребителям.
  3. Реакция потенциальных потребителей.
  4. Значимость удовлетворения искомых потребностей.
  5. Намерения представителей тестируемых групп приобретать продукты /услуги/ по различным ценам.
- Г. Срок поставки (время между размещением заказа и доставкой продукта/услуг):
  1. Первичные заказы.
  2. Повторные заказы.
  3. Оптовые заказы.
- Д. Конкурентоспособность:
  1. Идентификация (по ассортименту продуктов/услуг и сегменту рынка):
    - а) текущее состояние;
    - б) доля рынка;
    - в) потенциальные возможности (когда привлеченные вашим успехом конкуренты устремятся за вами. Кто они?);
    - г) непосредственная конкуренция;
    - д) косвенная.
  2. Конкурентные преимущества:
    - а) способность удовлетворять потребности покупателей;

- б) охват рынка;
  - в) отзывы и репутация;
  - г) стабильность позиции (финансовые ресурсы).
3. Слабости позиции:
- а) возможность удовлетворения потребностей покупателей;
  - б) проникновение на рынок;
  - в) отзывы и репутация;
  - г) стабильность позиции (финансовые ресурсы);
  - д) ключевые исполнители.
4. Значение рынков сбыта для определения вашей конкурентоспособности.
5. Трудности выхода на рынок:
- а) издержки (инвестиции);
  - б) необходимое время;
  - в) технологические ограничения;
  - г) ключевые исполнители;
  - д) инерция спроса (преданность марке, сложившимся связям и т.д.);
  - е) полученные патенты и торговые знаки.
- Е. Юридические ограничения:
1. Ограничительные требования правительства, потребителей:
    - а) способы удовлетворения этих требований;
    - б) необходимое время;
    - в) издержки.
  2. Прогнозируемые изменения в системе этих требований.

#### **IV. Описание предприятия**

- А. Характер вашего бизнеса:
1. Потребности рынка, требующие удовлетворения.
  2. Методы удовлетворения потребностей (продукты/услуги).
  3. Потребности населения /предприятий/.
- Б. Отличающие вас преимущества (ключевые факторы успеха):
1. Превосходное удовлетворение спроса.
  2. Эффективность системы поставок.
  3. Персонал.
  4. Географическое положение.

#### **V. Маркетинг и сбыт**

- А. Общая стратегия маркетинга;
1. Стратегия проникновения на рынок.
  2. Стратегия роста:

- а) внутренние ресурсы роста;
  - б) поглощение других фирм;
  - в) аренда прав (френчайзинг);
  - г) горизонтальный рост (поставка аналогичных продуктов различным потребителям);
  - д) вертикальный (поставка продуктов через различные уровни системы сбыта).
3. Каналы сбыта (с указанием используемых скидок рентабельности, свойственных каждому уровню):
- а) сбыт производственных подразделений;
  - б) внутренняя система сбыта;
  - в) оптовая торговля;
  - г) розничная торговля.
4. Система связи:
- а) телереклама;
  - б) прочие виды рекламы;
  - в) отношения с потребителями;
  - г) персональные продажи;
  - д) печатная продукция (каталоги, брошюры и т.д.).
- Б. Стратегия сбыта:
1. Организация сбыта:
- а) штатные/внештатные сотрудники (преимущества/недостатки вашего подхода);
  - б) количественный состав;
  - в) набор и обучение;
  - г) компенсация.
2. Тактика сбыта:
- а) выявление тенденции;
  - б) определение приоритетов;
  - в) число заказов за период;
  - г) среднее число реализованных заявок;
  - д) средняя цена реализации;
  - е) средняя цена при повторной покупке.

## VI. Продукты (услуги)

- А. Детальное описание продукта/услуг (с точки зрения потребителя):
- 1. Особые преимущества продукта (услуги).
  - 2. Способность удовлетворять потребности.
  - 3. Конкурентные преимущества.
  - 4. Текущее состояние (идеи, прототип, опытное производство и т.д.).
- Б. Жизненный цикл продукта:
- 1. Текущее состояние в рамках цикла.

2. Факторы, могущие изменить прогнозируемый жизненный цикл:
  - а) продлить его;
  - б) сократить его.
- В. Торговые секреты, патенты, авторские права:
  1. Зарегистрированные или заявленные патенты или авторские права.
  2. Предполагаемые заявки на патенты и авторские права.
  3. Ключевые аспекты ваших продуктов/услуг, которые нельзя защитить патентами, авторскими правами.
  4. Ключевые аспекты ваших продуктов/услуг, которые можно отнести к торговым секретам.
  5. Действующие соглашения с персоналом и владельцами:
    - а) соглашение о неразглашении;
    - б) соглашение об отказе от конкуренции.
- Г. Исследовательские и конструкторские работы:
  1. Текущие работы.
  2. Планируемые работы (с указанием этапов).
  3. Прогнозируемые результаты запланированных работ:
    - а) новые продукты (услуги);
    - б) новое поколение производимых продуктов (услуг);
    - в) дополнительные продукты (услуги);
    - г) замена продуктов (услуг).
  4. Исследовательские и конструкторские работы прочих производителей:
    - а) прямые конкуренты;
    - б) косвенные формы конкуренции;
    - в) поставщики;
    - г) потребители.

## VII. Операции

- А. Система поставок продукции (услуг):
  1. Собственные возможности.
  2. Внешние (подрядчики).
- Б. Возможности системы поставок:
  1. Собственные возможности.
  2. Внешние (подрядчики);
  3. Запланированный запас производственных возможностей:
    - а) инвестиции;
    - б) новые затратные факторы (прямые и косвенные);
    - в) временные факторы.
- В. Преимущества производственной системы:
  1. Техничко-технологические.
  2. Накопленный опыт.

3. Снижение накладных расходов.

4. Снижение прямых расходов.

Г. Поставщики:

1. Выявление поставщиков критических товарных позиций:

а) первичных;

б) вторичных.

2. Требования к срокам поставки.

3. Оценка рисков срыва поставок критических позиций.

4. Описание сложившихся и прогнозируемых отношений с поставщиками.

## VIII. Руководство и собственность

А. Структура органов управления:

1. Организационная схема управления.

2. Словесное описание схемы.

Б. Основные руководители (исчерпывающие сведения следует привести в приложении к бизнес-плану):

1. Имя.

2. Должность.

3. Описание, включая основные функции.

4. Основные обязанности и компетенция на предыдущем месте.

5. Престиж предприятия.

6. Формы и уровни оплаты (должны быть разумными: не слишком высокими и не слишком низкими).

В. Планируемые увеличения команды руководителей:

1. Должности.

2. Основные обязанности и компетенция.

3. Требуемые знания и опыт.

4. Процесс отбора.

5. Планируемый рост достижений предприятия.

6. Формы и уровни оплаты (должны соответствовать рынку).

Г. Организационно-правовая форма:

1. Акционерное общество:

а) открытого типа;

б) закрытого типа.

2. Товарищество:

а) с полной ответственностью;

б) с ограниченной ответственностью.

3. Частное предприятие.

Д. Собственники:

1. Имена.

2. Доля в капитале.

3. Степень участия в работе предприятия.
  4. Форма собственности:
    - а) обыкновенные акции;
    - б) привилегированные акции;
    - в) пай в полном товариществе;
    - г) пай в товариществе с ограниченной ответственностью.
  5. Размещенные эквиваленты акций:
    - а) опционы;
    - б) варранты;
    - в) конвертируемые облигации.
  6. Обыкновенные акции:
    - а) принято решение о выпуске;
    - б) размещение.
- Е. Совет директоров:
1. Имена.
  2. Должности в совете директоров.
  3. Степень занятости в предприятии.
  4. Послужной список.
  5. Содействие успеху предприятия:
    - а) в прошлом;
    - б) в будущем.

## **IX. Источники и направления финансирования**

- А. Текущие финансовые потребности:
1. Суммы.
  2. Сроки.
  3. Виды финансирования:
    - а) акционерный капитал;
    - б) кредиты;
    - в) комбинированные виды финансирования.
  4. Условия предоставления средств.
- Б. Прогнозируемые финансовые потребности (пять лет):
1. Суммы.
  2. Сроки.
  3. Виды финансирования:
    - а) акционерный капитал;
    - б) кредиты;
    - в) комбинированные виды финансирования.
  4. Условия предоставления средств.
- В. Использование средств:
1. Капитальные вложения.
  2. Формирование оборотного капитала

3. Погашение кредита.
  4. Финансовые возможности.
- Г. Финансовая стратегия (ликвидация позиций учредителей):
1. Преобразование в акционерное общество открытого типа.
  2. Выкуп акций с помощью заемных средств.
  3. Выкуп акций другим предприятием.
  4. Схема погашения кредита.
  5. Продажа малого предприятия.

## **Х. Финансовый план**

- А. Финансовая отчетность прошлых лет (3-5 лет):
1. Годовые формы отчетности:
    - а) счет прибылей/убытков;
    - б) баланс;
    - в) движение средств на расчетном счете.
  2. Привлечение аттестованных аудиторов (название фирмы):
    - а) комплексный аудит;
    - б) общая оценка предприятия;
    - в) компилятивная форма.
- Б. Планируемые формы отчетности (прогнозируемый период):
1. На первый год (по месяцам и кварталам):
    - а) отчет о финансовых результатах;
    - б) баланс;
    - в) ведомость движения средств на расчетном счете.
  2. На последующие годы (по кварталам и/или годам):
    - а) отчет о финансовых результатах;
    - б) баланс;
    - в) движение средств на расчетном счете;
    - г) бюджет дополнительных капиталовложений.
  3. Использованный метод финансового планирования:
    - а) прогноз (экспертные оценки управляющих);
    - б) моделирование (факторный анализ).
  4. Использование услуг Независимых Аудиторов России (НАР) в рамках:
    - а) свободного учета;
    - б) оговоренных разделов учета;
    - в) синтетического учета;
    - г) оценка прогноза.
- В. Анализ:
1. Формы отчетности прошлых лет:
    - а) анализ ключевых показателей;
    - б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных.
  2. Планируемые формы отчетности:

- а) анализ ключевых показателей;
- б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных.

## **XI. Приложения или специфические данные**

- А. Данные об управляющих.
- Б. Изображения продуктов.
- В. Деловые рекомендации.
- Г. Материалы о рынке.
- Д. Публикации:
  - 1. Журнальные статьи.
  - 2. Ссылки на упоминания в книгах.
- Е. Патенты.
- Ж. Важнейшие контракты:
  - 1. Аренда.
  - 2. Товарные сделки.
  - 3. Сырьевые контракты.
  - 4. Соглашения о партнерстве/совладении.
  - 5. Соглашения об опционах на акции.
  - 6. Трудовые/компенсационные соглашения с персоналом.
  - 7. Соглашения картельного типа.
  - 8. Страховые соглашения на:
    - а) верность продукту;
    - б) преданность делу директоров и руководителей;
    - в) преданность интересам фирмы.

### **Краткое изложение, или резюме, бизнес-плана**

Этот раздел, как правило, готовится после того, как составлен весь план. Он представляет собой рекламу проекта и должен быть так написан, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или партнера. В этом разделе должны быть кратко, четко и убедительно изложены основные положения предполагаемого проекта – чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько средств потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что его предприятие добьется успеха.

В качестве примера для этого и последующих разделов бизнес-плана мы используем материалы общества с ограниченной ответственностью (ООО) "Планета", производящего изделия народных промыслов из керамики и фарфора.



Выбор вида выпускаемой продукции объясняется прежде всего наличием опыта в этой области у руководителей товарищества. Значительную роль сыграла ситуация в отрасли, обеспечивающая устойчивую норму прибыли более 100% за счет правильной ориентации на потенциального потребителя с высоким уровнем дохода.

Руководство фирмой в своей деятельности ориентируется на изучение потребностей и запросов потребителей и одной из своих главных задач считает повышение качества производимой продукции.

Реализация рыночной стратегии предприятия строится на взаимовыгодном сотрудничестве с фирмами "Местид", "Руссо-Байг", "Образ", что дает стабильный рынок сбыта в соответствии с имеющимся портфелем заказов и заключенными контрактами. Вышеназванные фирмы специализируются на продаже товаров и услуг на внешнем рынке и комплексе работ по проектированию и строительству коттеджей и внутреннему дизайну помещений.

ООО "Планета" поставляет для этих фирм изразцовые материалы для отделки и облицовки каминов, саун, ванных комнат, бассейнов, фонтанов, дренажных ирригационных систем и комнатной обстановки в виде таких предметов, как бра, кувшины, солнечные часы, вазы, кофейные наборы и тому подобное.

Взаимодействие с такими фирмами является источником стабильных денежных поступлений и позволяет ООО "Планета" четко планировать свою деятельность. Такое взаимовыгодное сотрудничество предполагает в будущем возможность перехода на совместную деятельность путем создания с ними либо единого многопрофильного предприятия, либо объединения в виде ассоциации предприятий.

Характерной особенностью продукции ООО "Планета" является то, что она участвует в создании законченного комплекса услуг для отечественного потребителя, а не выступает в виде дополнения уже существующему домашнему интерьеру.

При этом потребитель сам (или с помощью специалиста-дизайнера) определяет внешний вид продукции в соответствии со вкусами или запросами, поэтому на рынке потребителей с высоким уровнем дохода предприятие не будет иметь проблем с конкурентами по крайней мере в ближайшее время.

Вместе с тем в дальнейшем, по мере развития ООО "Планета" будет готово работать и напрямую с потенциальными потребителями, для чего прорабатываются варианты открытия сети фирменных магазинов и соответствующего рекламного обеспечения. Перспективным направлением деятельности предприятия является организация производства на основе промыслов прикладной резьбы и росписи по дереву.

Для того чтобы произвести общестроительные работы по организации участка производства художественной керамики и фарфора и начать первый выпуск продукции, необходимо вложить 700 тыс. рублей. Эти средства пред-

приятие рассчитывает получить за счет кредита банка-учредителя сроком на три года под 24%.

Для организации производства, покупки и монтажа оборудования потребуется время – два месяца.

Первый этап развития предприятия потребует время, равное одному году, по истечении которого процесс становления предприятия закончится, к этому времени оно завоюет определенную репутацию и приобретет имидж надежного делового партнера, четко выполняющего взятые на себя обязательства как среди взаимодействующих предприятий, так и потенциальных клиентов за счет повышенного внимания к их нуждам и потребностям.

При этом оно постарается охватить своей продукцией 50% существующего рынка г. Ростова-на-Дону и не менее 30% рынка области.

Дальнейшее проникновение вширь и вглубь на рынок всего Северо-Кавказского региона – цель предприятия на последующих этапах развития.

Уверенность руководства в успешном развитии дел базируется на том, что предполагаемый уровень спроса на продукцию в первый год существования превышает возможности предприятия и имеет устойчивую тенденцию к повышению, подкреплен платежеспособностью, что создает перспективу функционирования на будущее. Уровень квалификации и творческого мастерства специалистов предприятия обеспечивает неповторимый образ предлагаемого товара, его индивидуальность при соответствующем качестве исполнения.

## Анализ рынка

Анализ будущего рынка сбыта – это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Самые первые сведения, которые вам потребуются: кто будет покупать у вас товары? Где ваша ниша на рынке? Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все предприятия той или иной отрасли. Такие смелые допущения прежде могли быть справедливы для голого отечественного рынка, но в последнее время на наш внутренний рынок в более или менее крупных объемах и регулярно поступают зарубежные товары, продаваемые за рубли, ситуация вообще становится принципиально иной.

С этой точки зрения переход к внутренней конвертируемости рубля, страстно желаемый нашими зарубежными партнерами и включаемый во все программы реформ, должен восприниматься нашими предпринимателями с определенной тревогой – он может привести к принципиальному изменению

ситуации со сбытом. Значит, надо приступать к серьезному изучению и прогнозированию рынка и искать ответы на вопросы: кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет?

Такая работа требует определенной этапности в поиске ответа. Вам может показаться, что это слишком сложно, но процедура, о которой пойдет речь далее, ценна тем, что она заставляет предпринимателя реалистичнее подойти к анализу своего будущего рынка и помогает получить достоверную оценку его истинного потенциала.

Итак, первый этап – оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Она зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное, экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного назначения и т.д. Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера вашего проекта. Одно дело, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков: тут надо учесть и структуру уже имеющегося станочного парка, и сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции вашими покупателями), инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т.п.). И совсем другое дело, если вас волнует прежде всего то, сколько у жителей близлежащих районов такого рода техники и какие аналогичные мастерские уже обслуживают этот круг клиентов.

Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую вы надеетесь захватить, и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать при ваших возможностях. Например, вы хотите открыть маленькую авторемонтную мастерскую. Обойдя поздно вечером ближайшие дворы, вы подсчитаете, что там "ночует" примерно 300 машин. Кроме того, рядом находятся две коллективные автостоянки на 100 машин каждая и один кооперативный гараж на 60 машин. Итого – 560 машин, хозяев которых вы можете рассматривать как своих потенциальных клиентов. Но при одной из автостоянок уже действует мастерская, занимающаяся шиномонтажом и регулировкой двигателей. Ее услугами, как вы устанавливаете, понаблюдав за работой конкурентов пару дней, пользуются за день 10-15 автовладельцев, в том числе и те, у кого места на этой стоянке нет.

Дальше вам предстоит оценить, сколько владельцев машин ежемесячно нуждаются в услугах автомеханика, сколько из них вы сможете привлечь своим ассортиментом услуг и уровнем оплаты, а сколько будут обращаться к вашим конкурентам с автостоянки или на станции техобслуживания.

В итоге такого анализа, который "по науке" называется маркетинговым исследованием, вы сможете, пусть даже очень ориентировочно, но рассчитать примерное число своих будущих клиентов. Естественно, что этот расчет не обязательно оправдывается в первый же месяц вашей работы.

Поэтому нужен третий этап, третий шаг к реальной оценке рынка – прогноз объемов продаж. Иными словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, возможных для вас затратах на рекламу в том уровне цен, который вы намерены установить, и, главное, как этот показатель может изменяться из месяца в месяц, из квартала в квартал, да и в течение нескольких лет подряд.

Подготовка такого прогноза тоже возможна с помощью различных методов, самые сложные из которых предполагают использование больших массивов статистической информации, методов математического моделирования, вычислительной техники, проведения маркетинговых экспериментов и соответственно требуют крупных затрат. Это по силам и необходимо крупным фирмам, для которых ошибка в оценке рынка чревата миллионными убытками. В тех же случаях, когда речь идет о мелком бизнесе, достаточно ограничиться просто экспертными прикидками, опирающимися на ваш собственный профессиональный опыт или опыт специалистов, которым можно заплатить за консультацию. Кстати, уж если вы будете обращаться за помощью к специалистам, было бы неплохо с ними обсудить и цену, по которой покупатели будут согласны устойчиво покупать вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если вам удастся провести такую оценку, то можно сказать, что вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Естественно, что при этом вы соберете информацию и о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. Это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту вашего представления о рыночной конъюнктуре и, соответственно, продуманность вашего проекта.

Для российского предпринимателя составление этого раздела проекта крайне затруднено тем, что очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка.

Для выполнения этого этапа работ важное значение имеет наличие информации по величине спроса. Такими источниками могут быть официально публикуемые данные, статистические справочники, итоги различных переписей, результаты исследований (по ресурсам, географическим районам или секторам), проводимых правительственными или другими учреждениями, публикации торговых палат. В ряде случаев информация приводится в обобщенном виде, и расчленить ее бывает очень трудно. Например, сведениями об импорте и экспорте обычно располагают только правительственные учреждения.

Оценка текущего спроса по имеющимся на рынке товарам, производимым в стране, обычно основывается на сведениях за предшествующие один-два года.

Основой составления оценки служит фактическое потребление ( $П_{ф}$ ) за этот период, которое в данный момент времени на внутреннем рынке определяется путем суммирования произведенной продукции и движения торгового баланса и текущих запасов.

$$П_{ф} = П + (И - Э) + (З_{н} - З_{к}),$$

где:  $П$  – продукция, производимая за данный период;

$И$  – импорт;

$Э$  – экспорт;

$З_{н}$  – запасы на начало данного периода;

$З_{к}$  – запасы на конец этого периода.

Для прогнозирования спроса могут применяться различные методы:

а) метод тенденций, основанный на экстраполяции данных за прошлый период, который заключается в определении тенденции и ее параметров. При этом могут использоваться арифметический (линейный) тренд, экспоненциальный (полулогарифмический) тренд, полиномиальные тренды второго и более высокого порядка, функция двойного и более высокого порядка, функция двойного логарифма, авторегрессия. Выявление долгосрочной тенденции возможно на основе данных о спросе за длительный период времени, что требует достаточно большого массива статистических данных за срок не менее 5 лет;

б) метод уровня потребления успешно применяется при исследовании прямого потребления определенного продукта и основывается на известных стандартных коэффициентах. Метод уровня потребления предполагает изучение эластичности спроса по доходам и ценам. Коэффициент эластичности по доходам ( $E_{д}$ ) определяется по следующей формуле:

$$E_{д} = \frac{C_2 - C_1}{D_2 - D_1} \times \frac{D_1 + D_2}{C_1 + C_2},$$

где:  $C_1$  и  $C_2$  – количественный спрос в базовом и последующих годах;

$D_1$  и  $D_2$  – доход на душу населения в базовом и последующих годах.

Значение  $E_{д}$  выше 1,0 означает эластичность и ниже 1,0 – неэластичность.

Определение коэффициента эластичности спроса по ценам является полезным вспомогательным материалом для прогноза спроса, и определяется по формуле:

$$E_{ц} = \frac{C_2 - C_1}{C_1 - C_2} \times \frac{C_1 + C_2}{C_1 + C_2},$$

где:  $E_{ц}$  – коэффициент эластичности по ценам;

$C_1$  и  $C_2$  – спрос при действующей и новой цене;

$C_1$  и  $C_2$  – действующая и новая цена.

Объем спроса, рассчитанный с помощью коэффициента эластичности по ценам, будет находиться в прямой зависимости от изменения цен на товары;

в) метод ведущего показателя применяется в тех случаях, когда имеется определенная закономерность, выражающая временную и количественную зависимость потребления одного товара от потребления другого товара. Так, если известно, что спрос на сантехнические изделия зависит от масштабов и времени ввода нового жилья, то величина спроса может быть с достаточной точностью определена на основе планов ввода жилых объектов;

г) при прогнозировании спроса на товары длительного пользования рекомендуется использовать нормативный метод с учетом таких показателей, как наличный эксплуатационный парк, начальный и повторный спрос (спрос на замену), средний срок износа товара.

После определения текущего спроса для всего рынка следует провести его сегментацию. Цель сегментации – найти на рынке как можно более однородные по своему поведению группы покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент. Сегментация рынка может осуществляться по разным параметрам. Применяемые на практике методы сегментации, основываются на определении однородных групп потребителей или по географическому делению рынка. Критериями сегментации рынка в зависимости от потребителей могут быть: возраст, пол, национальность, любимое занятие, образование, стиль жизни, профессия, уровень дохода, сфера деятельности и т.д.

При этом рассматриваются вопросы расширения круга потребителей, анализируются пути повышения конкурентоспособности товара, возможности заинтересовать потенциальных покупателей.

Для зарубежных предпринимателей все гораздо проще: они могут получить нужные данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциация – свободные союзы предприятий определенной отрасли производства или торговли – широко распространены во всем мире. У нас же они делают первые шаги.

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

Так что конкуренция конкуренцией, а потребность в общей картине рынка столь велика, что ради ее удовлетворения конкурирующие предприятия согласны даже делиться своей коммерческой информацией. Думается, что создание таких ассоциаций было бы крайне полезно и для нашей экономики.

Разговор о конкуренции подвел нас к следующему разделу бизнес-плана, который называется "Оценка конкурентов".

В этом разделе вы должны сообщить вашим потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. Конкретно же вы должны быть способны ответить на следующие вопросы.

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Как обстоят их дела с объемами продаж, с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий? Что собой представляет их продукция: основные характеристики уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, вы должны всеми силами удерживаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности. Казалось бы, ну какой вам смысл хвалить продукцию ваших конкурентов в собственном бизнес-плане, вызывая сомнения у банка или инвесторов в успехе ваших планов прорыва на этот рынок? Не лучше ли о чем-то умолчать, что-то сказать как бы мельком, но зато выпятив реальные или мнимые слабости конкурентов?

Не поддавайтесь этому соблазну. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для вас должна быть собственная репутация. Дело не в этических нормах (хотя они в современном бизнесе тоже вещь не последняя, во всяком случае в отношениях с партнерами), дело в самом прямом значении слов. Очень может быть, что вам (в этом разделе бизнес-плана, в другом ли) удастся ввести в заблуждение будущих читателей-инвесторов и получить от них деньги. Возможно, это сойдет вам с рук, и инвесторам не придется начать разбирательство, почему их средства были использованы столь неудачно.

Иначе за вами закрепится репутация, в лучшем случае, низкоквалифицированного предпринимателя, в худшем – злостного обманщика. И тогда получение следующих порций кредитных или инвестиционных вливаний (а без них не может обойтись ни один растущий предприниматель) окажется для вас куда более сложным, а главное, обойдется дороже. Не забывайте, что первый, очень простой принцип денежного рынка – чем рискованнее вложение (а что может быть рискованнее, чем кредитование глупца или обманщика!), тем дороже оно обходится заемщику, потому что инвестор закладывает в ставку процента резерв страхования от неудач.

Поэтому лучше оценивать ваших конкурентов предельно трезво. Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для вас реальный шанс добиться

успеха. Вот тогда вам гарантированы уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств.

При этом, помня о рассмотренных нами выше стратегиях обеспечения конкурентоспособности, вы можете выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс либо на ценовую конкуренцию (предлагая аналогичный товар по более низкой цене), либо на конкуренцию качества (продажа по той же цене, что у конкурентов, более качественного или более универсального товара), либо, наконец, на конкуренцию сервиса (обеспечивая свои изделия более надежным послепродажным сервисом).

При этом, если рассуждать трезво, можно обеспечить себе конкурентоспособность в борьбе даже с самыми грозными зарубежными фирмами. В одной из книг по маркетингу описывается любопытная история крупной индийской фирмы по производству металлоизделий. Ей неожиданно пришлось столкнуться с конкуренцией со стороны японской фирмы, которая начала экспортировать в Индию сходную продукцию, избрав при этом для захвата рынка метод ценовой конкуренции, а проще говоря, предложив покупателям свои товары на 15% дешевле, чем раньше продавали индийцы. Поначалу индийская фирма не нашла ничего лучшего, как принять навязанную ей коммерческую тактику, и тоже снизила свои цены на 15%, чтобы не потерять клиентов. Но японцы немедленно провели новое снижение цен еще на 15%, и тут уже индийская фирма догнать их не смогла, так как не имела столь же высокого уровня эффективности производства. Казалось, что игра проиграна. Но в этот момент руководители индийской фирмы наконец опомнились и начали искать альтернативную конкурентную стратегию. Ею оказалась вовсе не ценовая конкуренция, а конкуренция качества, но качества, понимаемого в широком смысле этого слова.

Дело в том, что у индийской фирмы были два существенных преимущества перед японскими конкурентами. Во-первых, она могла осуществлять поставки отечественным покупателям быстрее, чем заморские производители, которые весь товар доставляли морем и, не имея складов, были привязаны к графику прихода судов в порты Индии. Во-вторых, индийцы могли поставлять внутри страны какие угодно малые партии металлоизделий, формируя их прямо на предприятиях или на собственных складах. Японцы же, не имея складов, старались продавать более крупные стандартные партии, кратные грузоподъемности судов, доставляющих их товары покупателям. Оказалось, что оперативность и малая партийность поставок были настолько существенны для многих индийских покупателей, что оправдывали для них даже более высокий – по сравнению с японскими товарами – уровень цен. В итоге индийской фирме удалось не только выстоять в конкурентной борьбе с японскими экспортерами, но и увеличить объемы своих продаж.

Поэтому, анализируя деятельность конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничивайтесь только самыми бросающимися в глаза параметрами – ценой и основными качественными



характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить эти их потребности с большой выгодой для своего дела.

Если вы не видите в рядах конкурентов никакой щелочки, через которую можно было бы просочиться на рынок (например, мировой), то придерживайтесь совета Наполеона: "чтобы выиграть сражение, надо в него сначала ввязаться", но вам лучше попытаться приложить свою энергию в другой сфере – современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта – не самоцель. Главная же задача – получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию. И если вы не видите надежных путей к успешной схватке с конкурентами еще на стадии планирования, то, скорее всего, вы не обнаружите их и потом, когда текучка дел не оставит вам времени на "мозговые атаки".

Таким образом, в обобщенном виде работа по этому разделу сводится к сбору и анализу следующей информации.

### **Этап I. Определение основных характеристик рынка проектируемого изделия:**

1. Емкость рынка.
2. Степень насыщенности рынка.
3. Тенденция изменения емкости и насыщенности на ближайшую перспективу.
4. Особенности проектируемой продукции
5. Тенденция спроса.

### **Этап II. Сегментирование рынка:**

1. Принципы сегментирования рынка для продукции.
2. Наиболее перспективные сегменты рынка и причины предпочтения.
3. Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги).

### **Этап III. Определение наиболее перспективных рынков:**

1. Выбор наиболее перспективных рынков (объем продаж, уровень цен).
2. Выбор наиболее перспективных рынков с точки зрения транспортировки.
3. Выбор внешних рынков.

### **Этап IV. Определение уровня прогнозируемых продаж:**

1. Проектируемые виды продукции для продажи и какой объем прогнозируется в будущем году.
2. Прогнозируемый рост продаж в ближайшие 5 лет.
3. Прогнозируемые цены на каждом этапе реализации продукции.

### **Этап V. Прогнозируемые покупатели продукции:**

1. Определение круга возможных покупателей.
2. Конкретные покупатели для первого года продаж и размеры заказов.
3. Наиболее перспективные покупатели проектируемой продукции.

### **Этап VI. Организация реализации продукции в условиях конкуренции:**

1. Оценка предприятий, реализующих аналогичный товар на выбранных рынках.
2. Представители предприятия.
3. Услуги по послепродажному обслуживанию.
4. Специальные компании, агенты и дистрибьютеры на выбранном рынке.
5. Сфера деятельности агентов, финансовые взаимоотношения с ними.

### **Описание проектируемой продукции, характер вашего бизнеса**

Важнейшей частью бизнес-плана является раздел, где описываются товары и услуги, которые предприятие планирует производить.

Как выбрать товары и услуги, которые должны стать основой бизнеса или начать в истории фирмы новую страницу?

В отечественной экономике, пораженной болезнью распада хозяйственных связей, разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает товары (или услуги), производство (оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов.

Но эта хозяйственная стратегия не может рассматриваться как универсальная и уж тем более она малопригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес-план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках.

Более глубокий подход – обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности. Но что это означает на деле? Чем определяется и от чего зависит конкурентоспособность? Современная теория конкурентоспособности, нашедшая развитие в книгах профессора Гарвардского университета Майкла Портера, выделяет всего два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, вы должны быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

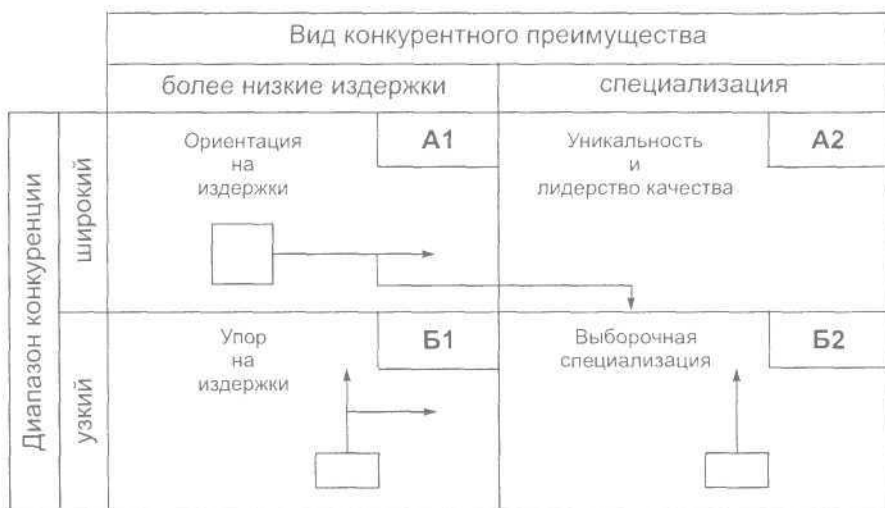
Действительно, если вы придумали интересную новинку, вызвавшую большой спрос, но плохо организовали производство, то затраты, а значит, и цена товара окажутся слишком высокими, и покупатели отвернутся от вас. Аналогичным образом, если вы хорошо сконструировали новый товар и умело наладили его производство, но не сумели найти умелых торговцев, которые будут его продавать, вас опять ждет неудача. В этом случае неумехи-купцы для покрытия непомерно высоких собственных затрат либо потребуют от вас чрезмерно высокой торговой скидки, лишив с таким трудом добытой прибыли, либо установят завышенную торговую наценку, удорожив в конечном итоге товар и сведя на нет всю экономию затрат, которой вам удалось достичь за счет удачной конструкции и эффективной технологии производства.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд, и понимание сути того типа конкурентного преимущества, которое обозначается словом "специализация". Это вовсе не сосредоточение на выпуске только определенного круга товаров, как можно было бы подумать, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у ваших конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ вы должны научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

При этом в любой данный момент времени вы можете строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ – либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной ваших товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных и требующих, прежде всего, высокого качества клиентов. Но совмещать оба вида конкурентных преимуществ нельзя –

такая попытка приведет вас только к неудаче, что доказано множеством примеров.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, вы можете выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, нам надо ввести еще одно понятие – "диапазон конкуренции", обозначающее широту той номенклатуры товаров, которую вы собираетесь изготовлять и продавать. Вот теперь можно составить таблицу, сводящую воедино все основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности (рис. 3).



**Рис. 3. Стратегии обеспечения конкурентоспособности**

Чтобы лучше понять смысл стратегий, рассмотрим их на примере одного из мировых рынков – судостроительного рынка, где в соответствии с этими стратегиями действуют четыре группы изготовителей: японские фирмы, фирмы Южной Кореи, скандинавские корабельные и, наконец, судостроители из Китая.

Японские судостроительные фирмы развивают свои операции со стратегией A2 "уникальность и лидерство качества". Это означает, что они производят продукцию высшего мирового уровня качества, причем по широкой номенклатуре кораблей, а также научились изготовлять суда новых типов или с уникальными параметрами (известно, например, что именно Япония выступила пионером в области изготовления супертанкеров). Естественно, что сходящие со ступеней японских верфей суда дороги, но зато лучшие из тех, что может

найти состоятельный покупатель, если он хочет получить корабль высшего качества или нестандартное судно.

На мировом рынке трудятся и корабелы Южной Кореи. Они тоже производят широкую гамму судов, но их стратегия конкурентной борьбы основана все же не на специализации, а на более низких издержках производства (А1). То есть верфи этой страны изготавливают большой ассортимент кораблей стандартного мирового уровня качества и со стандартной (заметьте более низкой, чем у японцев) ценой.

Судостроители Скандинавии не могут позволить себе выпуск широкой гаммы судов – это было бы слишком рискованно при масштабах экономики их стран. Поэтому они сосредоточились на выпуске кораблей всего двух типов: круизных лайнеров и ледокольных кораблей, т.е. сделали упор на специализацию при узкой номенклатуре продукции (стратегия Б2). Их корабли представляют собой высший мировой уровень в своих классах и стоят недешево. Но зато тот покупатель, которому нужен самый комфортабельный круизный лайнер или самый надежный корабль для плавания во льдах и который не слишком стеснен в средствах, отправляется заказывать такое судно именно в Скандинавию.

И наконец, китайские судостроители (стратегия 1). Их верфи тоже пока не могут обеспечить выпуск широкого набора судов, а потому свою конкурентоспособность верфи этой страны обеспечивают за счет изготовления небольшого круга судов, но зато суда эти наиболее дешевые и потому доступные покупателю с минимальной суммой средств, который и не предъявляет особых требований к качеству – лишь бы корабль не тонул и мог двигаться своим ходом.

Конечно, престижнее действовать в соответствии со стратегией А2, выступая в роли законодателя мирового технического прогресса. Но успешно жить (даже на мировом рынке) можно и при стратегии Б1, если на ваш товарный рынок приходит достаточно много покупателей с крайне ограниченными финансовыми возможностями.

Выбор же наиболее подходящей для вас стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями вы располагаете. Так, если у вас устаревшее оборудование, невысокая квалификация работников и нет интересных технических новинок в портфеле, но зато не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, то вы можете принять на вооружение стратегии А1 или Б1 (в зависимости от того, сколь широкую номенклатуру товаров вы способны производить).

Если же сырье и материалы обходятся вам очень дорого, но на предприятии есть неплохое оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники ваши обладают высокой квалификацией, то вы можете попытаться достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оп-

равдает в глазах покупателей и вашу немалую себестоимость (стратегии А2 и Б2).

Естественно, что вы вовсе не обязаны до конца дней своих придерживаться только одной некогда выбранной вами стратегии обеспечения конкурентоспособности. Именно на это и намекают те стрелки, которые показаны на рис. 3.

Начав со стратегии Б1, т.е. освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, вы дальше можете начать подготовку к освоению другой стратегии. Если вы пойдете при этом по пути расширения своего ассортимента, сохраняя все столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества, то придете к стратегии А1, которая позволит вам резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой вами прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных и заемных средств). Этой стратегии сейчас, например, успешно придерживается Китай, увеличивающий ежегодно свой экспорт на 30% и уже заполнивший мировые рынки своими дешевыми моделями одежды и обуви стандартного качества.

Если же вы предпочтете не расширять ассортимент, а все доходы направлять на повышение качества своих товаров, то этот путь приведет к стратегии Б2 и принесет вам репутацию высококлассного изготовителя, за товары которого не жалко и заплатить подороже. Вероятно, что этот путь развития не сулит вам очень большой массы прибыли, но зато может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала. И если вы потом пожелаете акционировать свое дело и выпустить акции в открытую продажу, то цена их может оказаться достаточно высокой – ее будет подкреплять ваша хорошая репутация и приличный уровень рентабельности.

Завершить разговор о путях достижения конкурентоспособности стоит упоминанием о том, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

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

К преимуществам же высокого порядка принято относить: уникальную продукцию; уникальную технологию и специалистов; хорошую репутацию фирмы. И действительно, если ваше конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества ва-

шим конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее, либо на худой конец выкрасть ваши секреты с помощью промышленных шпионов. Согласитесь, что все три варианта недешевы и уж по крайней мере требуют немалого времени для своей реализации. А значит, вы на некоторое время оказываетесь на рынке в особом положении – вы устойчиво конкурентоспособны.

Все это справедливо и применительно к уникальной технологии, "ноу-хау" и специалистам. Их трудно воспроизвести или переманить вашим конкурентам, а значит, ваше положение на рынке оказывается очень устойчивым.

Особенно же ценное конкурентное преимущество – хорошая репутация фирмы. Это преимущество достигается с большим трудом, медленно и требует крупных затрат на его поддержание. Недаром же американские автомобильные компании при обнаружении малейших дефектов отзывают на свои заводы тысячи ранее проданных машин для бесплатного устранения этих дефектов. И движет ими при этом желание сохранить доброе имя фирмы, а не только опасение перед будущими исками страховых компаний по возможным авариям. Неудивительно поэтому, что за рубежом все фирмы уделяют столь много внимания так называемым "паблик рилейшнз", т.е. отношениям с общественностью с целью формирования и сохранения своей хорошей репутации.

Принимая все это во внимание, следует признать самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности А2 и Б2, но для начала вполне пригодны и А1, и Б1. Во всяком случае теперь вы сможете более осознанно решать, стоит ли браться за выпуск того или иного товара, ориентировать именно на него ваш бизнес-план.

Итак, допустим, взвесив все "за" и "против", вы выбрали тот круг товаров, которые станут предметом вашего бизнеса. Теперь вам надо убедить в правильности своего выбора будущих читателей бизнес-плана – потенциальных инвесторов.

Для этого вам необходимо предельно четко ответить на такие вопросы:

Какие потребности призван удовлетворить ваш продукт или услуга?

Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?

Сколько долгов этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка вашего продукта или технологии)?

Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Очень важным – и часто забываемым нашими деловыми людьми моментом – является необходимость представить наглядное изображение вашего товара или изделий, полученных с помощью вашей продукции. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камушек регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши ученые и конструкторы.

Им говорят: "Покажите образец вашей продукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать". А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя, что, вообще-то есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракты на поставку и сразу же, и обязательно...

Но лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, а потому для успеха бизнес-плана надо включить в него обязательно фотографию или очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться краткая информация о той цене, по которой должен будет продаваться ваш товар, затратах, которых требует его производство, и соответственно примерной величине прибыли, которая будет получена от каждой единицы товара.

Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики вашего товара, преимущества его дизайна и даже – как бы экзотично это ни звучало для наших хозяйственников – особенности упаковки, в которой товар будет продаваться. Все это имеет огромное значение для товара, предназначенного к продаже на мировом рынке. В этом же разделе описывается и организация сервиса, если вы будете выпускать технически сложные товары. Сделав выбор производственной продукции, сформировав основные направления деятельности фирмы, необходимо поставить определенные цели, которые отражали бы уровень развития производства, к которому должно стремиться предприятие.

Приведем небольшой пример. Небольшое рекламное агентство, основанное на партнерстве трех человек, разработало следующую формулировку цели своей деятельности:

"Стать наиболее авторитетной компанией в своем географическом регионе, предлагающей исчерпывающий ассортимент услуг в деле обеспечения творческих контактов корпоративных производителей продукции или услуг с их клиентами". В этом определении цели развития компании дано четкое представление о направлении развития фирмы и определена главная цель, в которой она должна стремиться:

- стать наиболее авторитетной компанией: это характеризует стремление данной компании добиться высокой репутации в своей области и среди своих клиентов. В результате такая высокая оценка ее деятельности несомненно скажется на уровне ее прибыли. Но в тоже время интересно отметить, что компаньоны предпочитают при описании своих стремлений использовать слово "авторитет", а не "деньги", подчеркивая, тем самым свои приоритеты в бизнесе;
- географический регион: это определяет их стремление в том, что касается размеров компании. Они хотят сохранить локальный ха-



рактик своего бизнеса и оставить размер компании таким, чтобы ею можно было управлять самостоятельно;

– исчерпывающий ассортимент: это свидетельствует о желании компаньонов существенно разнообразить свой установившийся набор рекламных и общественных связей и разработать "полный комплекс" информационных услуг для своих клиентов. По их мнению, понимание своих клиентов, в сочетании с творческим подходом и профессиональным исследованием мнений клиентов более важно, нежели любой из видов средств коммуникации;

– творческие контакты: этот пункт описывает вид работы, который агентство хотело бы выполнить. У компаньонов работы больше, чем они могли бы выполнить, и в этом смысле они находятся в выгодной ситуации, поскольку могут решать, брать им больший штат работников или же более избранно подходить к виду работы, за которую они берутся;

– корпоративных производителей: это определяет конкретный сегмент рынка, на который ориентируется компания.

Формулировка основных направлений деятельности этой небольшой компании содержит много элементов, свидетельствующих о большом внимании, которое уделяется качеству работы. Если вы хотите составить полезную формулировку основных направлений деятельности вашей фирмы, которая принесла бы вам успех, то вы должны иметь четкое представление о том, что вы хотите получить от вашего бизнеса. Не стремитесь к "высокой общей цели". Включите сюда то, к чему стремитесь именно вы, а не то, к чему, по вашему мнению, должен стремиться бизнес.

Цели, которые вы ставите, должны быть:

- количественно определенными;
- ограниченными во времени;
- реалистичными и достижимыми.

Если ваши цели удовлетворяют этим трем основным критериям, то они помогут вам и послужат своего рода шаблоном, по которому вы сможете судить об эффективности своей деятельности. Таким образом, вы будете точно знать к чему вы стремитесь, а также сможете сами оценить, когда вы этого достигнете.

Упомянутое выше агентство поставило перед собой следующие цели:

- добиться высокого авторитета, как можно чаще включаясь в конкурентную борьбу за выгодные заказы от престижных фирм и побеждая в ней, а также завоевывать по крайней мере один главный Приз индустрии коммуникаций каждый год;
- добиться всесторонней направленности своего сервиса путем открытия новых компаний, приобретения или слияния по крайней мере с одной компанией каждый год, до тех пор, пока этот процесс не будет завершен и пока не согласуется с другими целями агентства;

- концентрироваться на обслуживании клиентов, которые ценят творчество;
- достичь по крайней мере 15% роста торгового оборота и получить по крайней мере 7,5% чистой прибыли (без вычета налогов) ежегодно;
- и, наконец, получать удовлетворение от своей работы!

Обратите внимание, как формулировка основных направлений деятельности отражена в количественно обоснованных целях. Высокий авторитет измеряется числом "завоеванных" в конкурентной борьбе заказов от престижных фирм и призов за большие достижения в индустрии коммуникаций. Исчерпывающий ассортимент услуг измеряется появлением или приобретением по крайней мере одной новой фирмы каждый год. Творчество всегда трудно определить количественно, поэтому характеристика выглядит в отчете довольно неопределенно. Вы должны отметить для себя, что, хотя все цели этой компании определены количественно и ограничены временными рамками, финансовые задачи все же не являются первостепенными. Владельцы этой компании определили получение удовлетворения от работы как одну из основных целей, из чего можно заключить, что проработка финансовой стороны явилась вынужденным условием.

Формулировка основных направлений помогает вам поставить цели перед своим бизнесом. И основные направления и цели говорят о том, чего вы хотите достичь в бизнесе. Следующая стадия – сформулировать их так, чтобы они показывали, как вы хотите этого достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Эти задачи должны отражать ту стратегию, которую вы принимаете для достижения своих целей. Стратегия – это последовательность действий, которая включает в себя общую координацию основных управленческих функций – маркетинговой, бухгалтерской, эксплуатационной и кадровой. Вам необходимо разработать несколько различных вариантов стратегии, поставленных вами целей. Эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию, распространению продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Выбирая наиболее приемлемую для вашего бизнеса стратегию, вы, возможно, остановитесь на варианте с минимальной степенью риска.

Стратегия не должна быть слишком сложной и перегруженной. Она должна состоять из серии простых задач, которые все вместе формируют способ достижения поставленных вами целей. В вашем бизнес-плане будет сделан общий вывод по всем этим задачам, поскольку они описывают разные управленческие функции.

Однако, если вы хотите, чтобы поставленные вами цели были действительно достигнуты, то эти задачи необходимо разбить на еще более мелкие составные части. Хотя бизнес-план должен просто объединять в себе более или менее общие задачи, вам на каком-то этапе может потребоваться уточне-

ние некоторых деталей, например, "что вы будете делать в понедельник утром". Такой уровень детализации называют планом действий.

Приведем такой пример. Сеть небольших магазинов, специализирующихся на продаже спортивных и туристических товаров и оборудования, среди прочих поставленных перед фирмой целей имеет следующую: "Достичь реального роста объема продаж на 20% в год". Исходя из этого, на текущий год были поставлены следующие задачи:

- открыть новый магазин в Калитве;
- расширить торговый ассортимент, включив в него товары, предназначенные для верховой езды;
- составить план рекламных компаний на каждый спортивный сезон;
- наладить связи с местными спортивными клубами, школами и т.д.

План действий, соответствующий последней задаче, расписанный по месяцам, будет иметь следующий вид:

Январь: Проинструктировать управляющих магазинами, настроить их на проявление собственной инициативы. Собрать информацию и предложения.

Февраль: Составить список названий и адресов местных клубов и т.д. Рассылка писем.

Март: Телефонные звонки. Организация личных контактов.

Апрель: Придание взаимоотношениям завершенной формы (например, организация соревнований, предоставление специальных скидок и т.д.).

## План маркетинга

Если вы хорошо поработали над двумя предыдущими разделами своего бизнес-плана, то у вас есть все шансы сделать и этот раздел – "План маркетинга" – содержательным, полезным и убедительным. Здесь вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга (а это, кстати, особый и чрезвычайно важный документ для вашего внутреннего пользования), к которым относятся: схема распространения товаров; ценообразование; реклама; методы стимулирования продаж; организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров); формирование общественного мнения о вашей фирме и товарах.

На трех-четырёх страницах вам надо лишь изложить основное: как вы будете продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как вы будете определять цены на свои товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать; как будете организовывать рекламу и сколько примерно собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм при-

влечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это вам потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

При разработке ценовой политики важно определить не только уровень цен, но и стратегическую линию ценового поведения фирмы на рынке по каждому виду товара. Ценовая стратегия – основа принятия решений в установлении цены продажи в каждой конкретной сделке.

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

Постановка задач ценообразования – это попытка предпринимателя или руководителя фирмы ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары? Ответы на этот вопрос могут быть самыми различными.

Возможно, например, что больше всего вас интересует увеличение объема продаж, завоевание репутации и захват как можно большей доли рынка (привлечение наибольшего числа покупателей). В этом случае может оказаться полезной политика ценового проникновения, предполагающая установление первоначально пониженных цен на продукцию – т.е. обращение к модели ценовой конкуренции. Такой политикой, например, часто пользуется знаменитая компания по производству ЭВМ – IBM. Создав новую модель, она выбрасывает ее на рынок по крайне низкой цене (едва покрывающей издержки производства). Такая цена на новейшую модель порождает большой потребительский спрос, что, в свою очередь, позволяет IBM незамедлительно резко увеличить масштабы производства товара – "звезды спроса". При таком крупномасштабном производстве достигается быстрое снижение издержек, и новинка становится рентабельной, что в сочетании с большими объемами ее сбыта приносит IBM значительные суммы прибыли.

Но у вас может быть и совсем иная первоочередная коммерческая цель – например, получение побыстрее наибольшей прибыли. Такая потребность порой вызывается необходимостью быстрее вернуть заимствованные средства или выплатить увеличенные дивиденды ради повышения курса своих акций и проведения их дополнительной эмиссии, например с целью получения средств для новых инвестиций. В этом случае вы можете устанавливать цены с высокой долей прибыли в них, если, конечно, состояние рынка и качество ваших товаров позволяет надеяться на их сбыт даже при такой цене.

Например, известная автомобильная компания «Мерседес-Бенц АГ» применяет именно такую политику ценообразования, успешно продавая свои машины даже на пресыщенном рынке США по чрезвычайно высоким ценам (последняя модель стоит порядка 140 тыс. долл.). Такая политика ценообразования хорошо применима к так называемым престижным товарам, адресован-

ным людям, которые владение подобными товарами считают необходимым для подтверждения своего социального статуса (а таких людей множество в любой стране мира).

Широко распространена политика ценообразования, нацеленная на обеспечение стабильности, например, ассортимента выпускаемых товаров. Действительно, освоение любого нового товара – большой риск для фирмы и причина для крупных расходов (не говоря уже о крайне сложных в нынешней экономической ситуации нашей страны проблемах установления новых хозяйственных связей с поставщиками ранее не использовавшихся вами материалов и комплектующих). Иногда, если рынок позволяет, разумнее на некоторое время воздержаться от освоения новых изделий и всемерно продлить жизнь ранее освоенных товаров. В такой ситуации фирма может идти на снижение цен даже до уровня, обеспечивающего лишь минимальную рентабельность.

Второй этап, второй шаг к рыночной цене – определение спроса на ваши товары. Специалист по маркетингу сформулировал эту задачу иначе: "определение эластичности спроса на ваши товары от цен, по которым вы хотите их продать".

И действительно, речь идет о том, чтобы определить не емкость рынка вообще (как мы это делали выше, говоря об оценке будущего рынка сбыта), а сколько товаров можно будет продать при различных уровнях цен. В идеале вы должны уметь построить математическую зависимость возможного объема ваших продаж от уровней цен. Но можно обойтись и более простой, графической, формой выражения этой зависимости.

Этот график эластичности спроса от цен показывает, насколько сокращается количество проданных товаров при росте цен на них и насколько оно может возрасти при определенном снижении цен. Правда, для "престижных" товаров ситуация может быть иной – при снижении цен объемы продаж могут также падать, ведь товар становится более доступным и теряет способность символизировать "избранность" своего владельца.

Для каждого товара кривая эластичности спроса от цен имеет свой вид и, более того, изменяется во времени под влиянием многих факторов. Маркетологи делят все товары на две основные группы: товары с неэластичным спросом и товары с эластичным спросом.

Товары первой группы таковы, что объемы их продаж почти не меняются при росте цен. Такое положение можно объяснить несколькими причинами:

- 1) это может быть товар первой необходимости, без которого просто нельзя прожить (чаще всего это относится к основным продуктам питания);
- 2) товару нет замены или его производит один монополист;
- 3) потребители данного товара привыкли к нему, трудно меняют свои привычки и не торопятся отказаться от его покупки даже при росте цен;
- 4) потребители могут полагать, что повышение цен оправдано ростом качества или инфляцией и смиряются с ростом цен, сокращая остальные статьи своих расходов.

Товары эластичного спроса отличаются сильной зависимостью объемов продаж от уровней цен: при росте цен объемы продаж быстро падают. На нашей памяти такие истории происходили с коврами, хрусталем и некоторыми другими товарами, некогда отнесенными к категории предметов роскоши.

Точная оценка формы кривой эластичности спроса – дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но обойтись без нее вообще нельзя. Поэтому, если у вас нет средств на проведение таких исследований или трудно отыскать специалистов маркетологов, надо попытаться определить вид этой кривой хотя бы приближенно, на основе экспертных оценок опытных специалистов по торговле товарами того типа, который вы собираетесь выпускать. Пусть они, опираясь на свой опыт и знание рынка, скажут вам, сколько примерно товаров можно будет продать при том или ином уровне цен, а также – при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут брать этот товар.

На основе такой информации вы сможете построить еще одну очень полезную для любого предпринимателя кривую, типа той, что изображена на рис. 4. Она показывается кривой валового дохода фирмы, если понимать под "валовым доходом" выручку от реализации товаров. Эта кривая показывает, как при данном состоянии рынка будет изменяться ваша выручка по мере роста объемов производства товаров. Очевидно, что пока товар будет в новинку и будет хорошо распродаваться при исходном или даже более высоком уровне цены, ваши доходы будут расти почти пропорционально росту объемов выпуска.



**Рис. 4. Кривая валового дохода от реализации продукции**

Затем может начаться насыщение спроса или появятся конкурирующие товары. Это приведет либо к возникновению остатков нереализованных товаров, либо к необходимости снижения цен. В любом случае следствием этого явится снижение общей суммы выручки при росте количества товаров, изготовленных вами с момента освоения их производства. Следовательно, с помощью этой кривой вы можете заранее прикинуть последствия различных вариантов своей перспективной коммерческой стратегии, а затем и описать их в

бизнес-плане. Это покажет инвесторам, что вы реалистично подходите к своей деятельности и готовы справиться с любыми неожиданностями, которые вам может преподнести рынок.

Наконец, экспертная оценка эластичности спроса от цен покажет вам ту максимальную цену, по которой ваш товар может быть принят рынком. Но максимальная цена – это не то же самое, что наилучшая цена, и дальше мы в этом убедимся. Определившись со спросом, можно перейти к третьему этапу рыночного ценообразования – оценке издержек. Оценка издержек, а затем и поиск путей их снижения – занятие, обязательное для любого разумного предпринимателя, но, к сожалению, редко практикуемое у нас. Включившись в инфляционную гонку цен, отечественные производители товаров и услуг пренебрегают анализом и планированием себестоимости. Это делает их беззащитными перед ситуацией, когда рост цен наталкивается на барьер спроса из-за государственных антиинфляционных мероприятий, либо из-за пустоты кошельков обнищавшего народа. Если при этом на внутренний рынок будет открыт свободный доступ товарам иностранных фирм и эти фирмы выберут модель ценовой конкуренции, то отечественным фирмам придется очень трудно, поскольку уровень эффективности они не повышают, а потому резерв снижения цен за счет экономии затрат у них отсутствует. Поэтому, как бы легко и соблазнительно ни казалось вам сегодня решать экономические задачи за счет повышения цен, не расслабляйтесь и занимайтесь анализом и снижением себестоимости своих товаров.

Причин, оправдывающих такие усилия, можно назвать несколько. Во-первых, от уровня себестоимости (а также капиталоемкости производства) зависит вид кривой эластичности предложения для вашего предприятия (рис. 5).

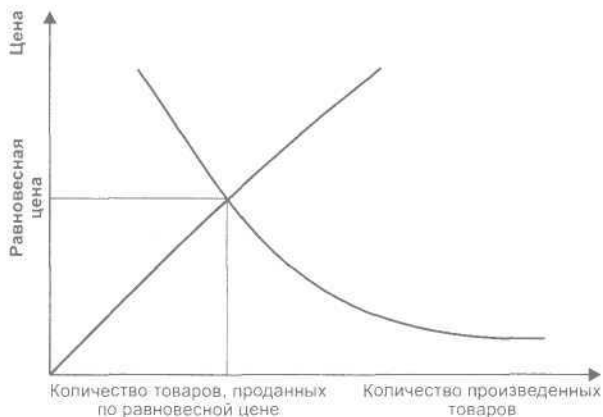


Рис. 5. Кривая эластичности предложения товаров от цен

Смысл этой кривой тоже достаточно прост, но очень непривычен для отечественных предпринимателей и руководителей предприятий. Этот график показывает, что чем выше складывающаяся на рынке цена товара, тем в больших объемах производитель готов выпускать этот товар. Это тривиально для любого коммерсанта, работающего в рыночной экономике, но диковинно для наших условий. Ведь у отечественных предприятий объемы производства всегда определялись совершенно иными факторами: планом, социалистическими обязательствами, отношениями с министерством, требованиями обкома и т. д.

В рыночной же экономике, где аксиомой является ориентация на запросы покупателей, размер цены дает четкий ориентир изготовителям, и чем выше эта цена, чем большую прибыль она содержит, тем рьянее товаропроизводители наращивают объемы выпуска пользующихся спросом изделий или услуг. Но наращивание производства требует дополнительных инвестиций, а их источником (если вы хотите брать кредит или выпускать акции) может быть только прибыль. Прибыль же, напомним, есть разность между выручкой и себестоимостью. Значит, чем ниже себестоимость, тем выше ваша прибыль с каждой единицы товара и тем легче и быстрее вы можете набрать достаточные для инвестирования средства, не влезая в долги.

Если совместить на одном поле две рассмотренные нами выше кривые — эластичности от цен спроса и предложения, то можно получить график типа того, что приведен на рис. 6.



**Рис. 6. Формирование рыночной равновесной цены**

Этот график показывает, при каком уровне цены может быть продан весь объем выпущенных товаров и, соответственно, какова цена, балансирующая спрос и предложение и называемая поэтому чистой ценой рыночного равно-



весия (ценой сбалансированности). Иными словами, здесь видно, как соотносятся на рынке экономические интересы производителя товаров и денежные возможности ваших покупателей.

Используя этот график, вы сумеете смоделировать разные варианты своей коммерческой стратегии. Например, вы сможете прикинуть, сколько единиц своего товара можно реально продать при том или ином уровне цены. Понятно, что чем ниже цена, по которой вы согласны продать товар, тем более полого будет проходить кривая эластичности предложения, тем ниже она пересечет кривую эластичности спроса, а проекция точки их пересечения на ось "Количество произведенных товаров" покажет возросшее количество реализованной продукции. В этом случае вы потеряли в прибыли с каждой единицы товара, но зато выиграете в общей ее массе.

И наоборот, стремясь получить максимальную прибыль с каждой единицы товара, вы будете стремиться к завышению цен. В этом случае ваша кривая эластичности предложения от цен будет более крутой, а точка ее пересечения с кривой эластичности спроса от цен окажется левее – ближе к началу координат. А это будет означать, что абсолютное количество проданных вами товаров уменьшится, хотя прибыль с единицы будет достаточно высока.

Какую из этих коммерческих стратегий выбрать – дело ваше. Не забудьте только, что в бизнес-плане вы должны обосновать причины своего выбора и показать, чем он выгоден для вас и будущих инвесторов (партнеров).

Нетрудно понять, что возможности вашего маневра при выборе этих коммерческих стратегий прямо зависят от затрат на изготовление вашего товара. Ведь именно эти издержки определяют ту минимальную цену, на которую вы можете пойти, столкнувшись с конкуренцией или затовариванием. Формула определения минимально приемлемого для фирмы уровня цены очень проста:

$$Ц_{\text{м}} = \frac{С}{1 - П},$$

где: С – себестоимость товара;

П – минимально приемлемая для фирмы доля прибыли в цене.

В этой формуле непривычен для отечественной практики лишь показатель П – мы чаще пользовались раньше показателем рентабельности, т.е. отношением прибыли к себестоимости, стоимости фондов или сумме заработной платы. Зарубежные же предприниматели предпочитают, не отказываясь и от показателей рентабельности, пользоваться именно таким ориентиром, выводя его из своей потребности в прибыли для погашения долгов, выплаты дивидендов, осуществления инвестиций. Сказывается на величине П и действующая система налогообложения: какой смысл закладывать в цену повышенный уровень прибыли, если попадешь в итоге на более высокую ступеньку шкалы прогрессивного налогообложения прибылей? Разумнее пойти на более умеренную долю прибыли в цене, но зато получить ее большую массу

или захватить большую долю рынка, "приучив" покупателей и обеспечив себе устойчивость на будущее.

Теперь пора сделать следующий шаг в анализе себестоимости и разделить ее на две части: условно-постоянные и условно-переменные затраты.

Условно-постоянные затраты – это те затраты, которые практически (в определенном диапазоне, конечно) не зависят от изменения количества выпущенной продукции. К ним относятся, например, арендная плата за помещение или оборудование, выплаты и погашение ранее полученных ссуд, а также всевозможные административные и иные накладные расходы.

Условно-переменные затраты, напротив, изменяются прямо пропорционально объемам выпуска товаров. К ним относятся затраты на материалы, энергию, комплектующие изделия, заработную плату.

Такое деление имеет большое значение для обоснования вашей коммерческой стратегии и объяснения в бизнес-плане. Но сначала взглянем еще на один график, приведенный на рис. 7.

Этот график показывает структуру себестоимости и различия в динамике условно-переменных затрат, определяющие в конечном итоге изменение себестоимости в целом. Как видно из рисунка, условно-постоянные затраты (заштрихованный сектор, ограниченный сверху линией, параллельной оси "Количество произведенных товаров") не растут по мере увеличения числа выпущенных изделий. В отличие от них, условно-переменные затраты (площадь, ограниченная сверху кривой изменения общей суммы издержек производства, а снизу – уровнем условно-постоянных затрат) меняются по мере увеличения объемов выпуска.

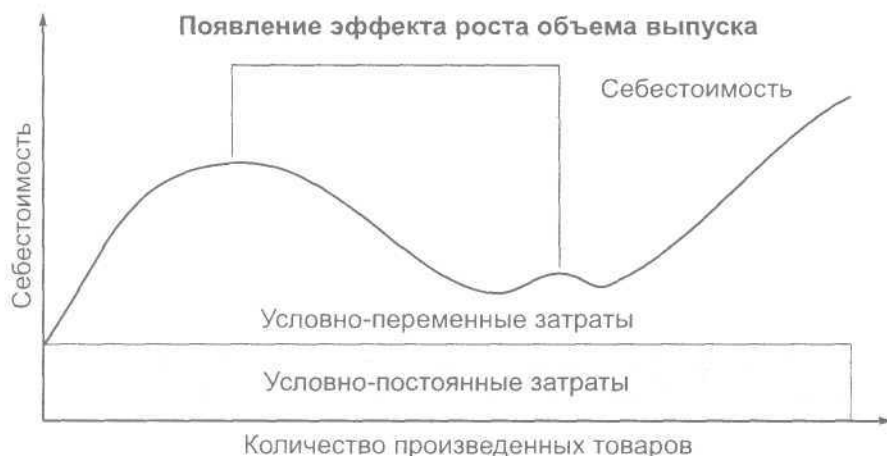


Рис. 7. График изменения себестоимости продукции

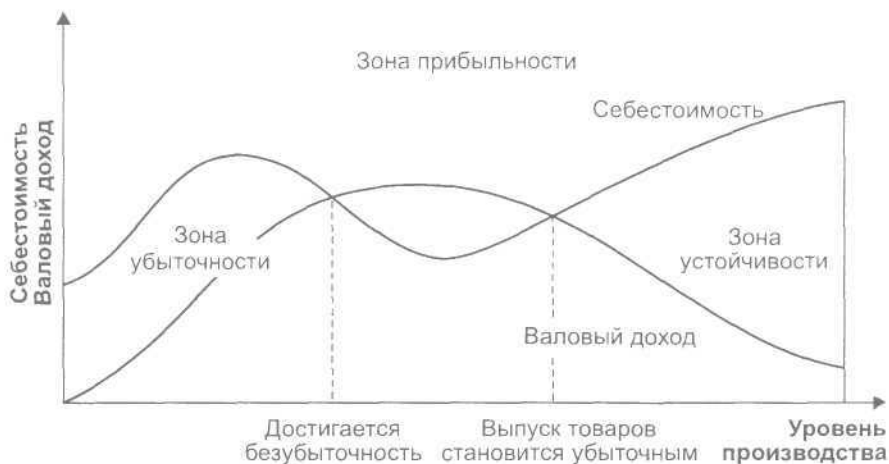
Верхняя кривая, характеризующая динамику общей суммы издержек производства, вначале круто идет вверх, потом выравнивается или даже снижается, а потом снова поднимается вверх. Что означают эти ее изгибы? Они напоминают о ряде важных закономерностей, которые нельзя забывать, готовя бизнес-план.

Прежде всего, крутой подъем себестоимости в левой части графика напоминает о том, что в первое время после создания нового предприятия или внедрения нового товара издержки обычно высоки и даже растут по мере увеличения выпуска. Причина в том, что в этот период обычно технология и организация производственной деятельности еще отлажена недостаточно, а значит – низка производительность труда и высок уровень брака. Устранение таких факторов завышения себестоимости требует некоторого времени, и на этот период нужны финансовые резервы, чтобы компенсировать недостаточность прибыли или ее отсутствие (а то и убытки).

Дальнейшее выравнивание кривой себестоимости и ее некоторое снижение связаны с двумя факторами. Во-первых, завершается период освоения, а значит, сокращается объем брака из-за недостаточной квалификации работников и повышается производительность их труда (следовательно, на каждую единицу продукции приходится все меньшая величина заработной платы). Во-вторых, начинает сказываться "эффект масштаба" (эффект роста объема выпуска). Его суть состоит в том, что в силу стабильности условно-постоянных затрат рост объема выпуска ведет к сокращению той величины этих затрат, которую приходится включать в себестоимость каждой единицы продукции для покрытия в конце концов общей суммы этих затрат.

Наконец, новый подъем кривой себестоимости в правой части графика напоминает о том, что при резком увеличении объемов производства затраты обычно тоже вначале возрастают из-за необходимости дополнительных вложений в производство, связанных с расширением площадей, приобретением дополнительного оборудования, наймом и обучением новых работников. Если ваша продукция пользуется устойчивым спросом, оправдывающим такой рост объемов ее выпуска, то этот прирост затрат в будущем окупится и перейдет в новое снижение себестоимости. Но это будет потом, а вначале вас ожидает временное снижение прибыльности производства, что потребует финансовой подстраховки. И об этом вы тоже должны сказать в своем бизнес-плане, поскольку это прямо повлияет на общий размер ваших финансовых потребностей в той перспективе, на которую составляется бизнес-план.

Разобравшись с типичными колебаниями себестоимости, мы должны теперь проанализировать еще один очень полезный для любого предпринимателя и руководителя график. Он показан на рис. 8, и представляет собой комбинацию графиков валового дохода и себестоимости. В зарубежной литературе его обычно называют графиком прибыльности.



**Рис. 8. График прибыльности**

Как видно из рисунка, кривые валового дохода и себестоимости могут дважды пересекаться, и точки такого пересечения представляют очень большой интерес. Действительно, давайте проанализируем крайнюю левую часть графика – до первого пересечения кривых дохода и себестоимости. Здесь кривая себестоимости проходит выше кривой дохода, и это означает, что на этапе разворачивания своего дела предприниматель часто хозяйствует с убытком – его выручка от реализации ниже, чем затраты на производство. Эти величины уравниваются только в той точке, где кривые дохода и себестоимости впервые пересекаются.

Эту точку в зарубежных учебниках для предпринимателей называют обычно "точкой безубыточности", а умение определять условия достижения этой точки является обязательным атрибутом обучения в любой школе бизнеса. Точка безубыточности служит порогом между убыточностью и прибыльностью коммерческого предприятия, и естественно, что надо стремиться к ее быстрейшему достижению. Ключ к этому – рациональное сочетание стратегий ценообразования и производства продукции. Способы решения этой задачи мы рассмотрим на числовом примере.

Предположим, что условно-постоянные расходы, связанные с организацией нового дела или реализацией проекта выпуска нового изделия, составят 400 000 руб. Условно-переменные же затраты на изготовление единицы товара будут равны 600 руб. Отталкиваясь от этих двух чисел, попробуем ответить на вопрос: сколько надо изготовить изделий, чтобы возместить, наряду с условно-переменными, и всю сумму условно-постоянных затрат?

Ответ будет зависеть от того, по какой цене будет продаваться товар. Но мы еще не приняли окончательного решения о цене, а потому просто проверим различные варианты цен и посмотрим, что они дадут. Для удобства данные такого вариантного анализа приведены в таблице 1.

Из таблицы видно, что объем выпуска, необходимый для достижения безубыточности, при цене товара в 1000 руб. составляет 1000 штук, а при повышении цены на 40%, до 1400 руб., сокращается вдвое, – до 500 штук. Казалось бы, решение об установлении цены в 1400 руб. напрашивается само собой. Но не будем спешить, ведь надо еще учесть состояние рынка, а точнее – эластичность спроса на данный товар от его цены.

Таблица 1.

### Анализ влияния различных цен на достижение безубыточности производства

Цена, руб.	Сумма, идущая на покрытие условно-переменных затрат, руб.	Сумма, идущая на покрытие условно-постоянных затрат, руб. (гр. 1 – гр. 2)	Число изделий, необходимое для возмещения всей суммы условно-постоянных затрат, шт. (400 000 руб.: гр. 3)
1	2	3	4
1000	600	400	1000
1100	600	500	800
1200	600	600	667
1400	600	800	500

Предположим, что данные исследования рынка вашего товара позволили построить кривую эластичности спроса от цен, приведенную на рис. 9.

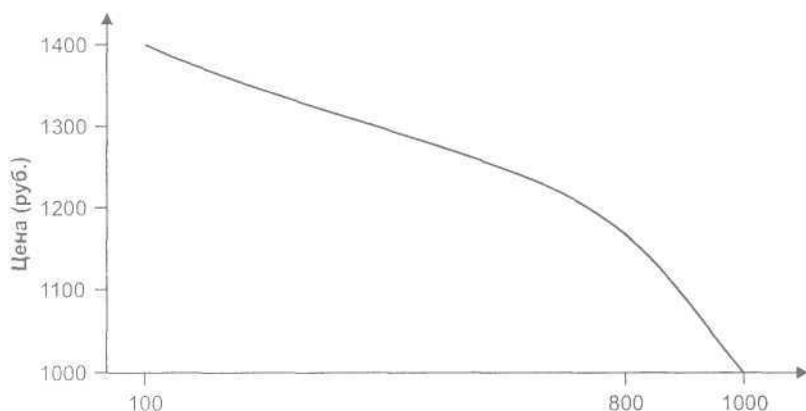


Рис. 9. Кривая эластичности спроса

Анализ ее показывает, что при цене 1400 руб. можно надеяться продать в лучшем случае 100 изделий. При снижении цены до 1200 руб. возможный объем реализации подскакивает до 800 изделий. При цене 1100 руб. продажа может возрасти до 900 изделий, а при цене 1000 руб. – до 1000 изделий. Сопоставим теперь эту информацию с данными таблицы 1 и построим еще одну таблицу, призванную помочь нам в выборе наиболее разумного решения о цене товара и объема выпуска (таблица 2).

Таблица 2.

### Зависимость цены от затрат и эластичности спроса от цен

Цена, руб.	Возможный сбыт	Число изделий, при котором достигается безубыточность, шт.	Число изделий, которые будут приносить прибыль, шт. (гр. 2 – гр. 3)
1	2	3	4
1000	1000	1000	0
1100	900	800	100
1200	800	667	133
1400	100	500	убытки

С ее помощью нетрудно понять, что при вашем уровне затрат и существующей рыночной ситуации наиболее разумной будет коммерческая стратегия, предполагающая выпуск 800 единиц товара и реализацию их по цене 1200 руб. за штуку. В этом случае вам удастся добиться наибольшего числа изделий, продажа которых принесет и чистую прибыль, а не только обеспечит возмещение условно-переменных затрат.

Кстати, хотя построение графика прибыльности (см. рис. 8) и расчет наилучшего уровня цены вам надо делать при подготовке раздела бизнес-плана, посвященного маркетингу, приводить этот график и таблицы 1 и 2 лучше здесь, а не в том разделе, который посвящен финансовым аспектам вашего проекта и о котором речь еще впереди. Пока же продолжим разговор о ценах.

Итак, по всем нашим расчетам, наилучшей кажется цена в 1200 руб. Но безоглядно устанавливать ее на ваш товар можно только в том случае, если вы на рынке монополист. Если же у вас есть конкуренты, то настало время оглянуться на них и перейти к следующему этапу – проведению анализа цен и товаров конкурентов.

Проведение анализа цен и товаров конкурентов – одна из самых сложных задач при подготовке бизнес-плана. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах по конкретным сделкам чаще всего является коммерческой тайной изготовителя и добраться до такой информации крайне сложно. Публикуются и объявляются лишь так называемые

мые цены предложения (цены офферт — от англ. "оффер" – предложение). Но эти цены обычно заметно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок – о них речь пойдет чуть дальше.

Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель – определить так называемую цену безразличия, т.е. цену, при которой покупателю будет безразлично, чей товар покупать – ваш или ваших конкурентов. Определив же эту цену, вы можете, оттолкнувшись от нее, решить, за счет чего вы преодолете такое "безразличие" и добьетесь, чтобы покупали все же именно у вас. Как это делается, можно показать на примере, описанном Ф.Котлером (Ф.Котлер. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990, с. 369) и относящемся к маркетинговой стратегии известной американской тракторостроительной компании "Катерпиллар".

Ситуация такова. "Катерпиллар" предлагает покупателям приобрести новую модель трактора по цене 24 тыс. долл. Но по основным техническим характеристикам эта модель аналогична трактору конкурирующей фирмы, которая стоит всего 20 тыс. долл. У покупателей возникает вопрос: почему это "Катерпиллар" предлагает им платить за свою новинку на 4 тыс. долл. больше?

Отвечая на этот вопрос, торговые агенты "Катерпиллар" предлагают потенциальным клиентам познакомиться с расчетом (калькуляцией) цены, которая выглядит следующим образом:

20 тыс. долл.	– цена за трактор, аналогичный трактору конкурента;
3 тыс. долл.	– премиальная наценка за повышенную долговечность трактора "Катерпиллар";
2 тыс. долл.	– премиальная наценка за его повышенную надежность;
2 тыс. долл.	– премиальная наценка за повышенный уровень сервиса;
1 тыс. долл.	– стоимость более длительной гарантии на узлы и детали;
28 тыс. долл.	– реальная цена нового трактора фирмы "Катерпиллар" с учетом всех преимуществ перед трактором конкурента;
4 тыс. долл.	– поощрительная скидка с цены для привлечения покупателей;
24 тыс. долл.	– окончательная цена трактора "Катерпиллар".

Таким образом, с помощью подобного рода расчета цены фирма "Катерпиллар" убеждает покупателей, что, заплатив на 4 тыс. долл. больше, чем за трактор конкурента, они на самом деле экономят 4 тыс. долл. с учетом реального соотношения качественных характеристик этих двух машин и получают изделие, которое в ходе своей многолетней эксплуатации сэкономит им еще большую сумму. И покупатели берут трактор "Катерпиллар"!

В этом примере фирма "Катерпиллар" при определении своей ценовой стратегии, как нетрудно понять, ориентируется на конкуренцию качества, т.е. привлекает покупателя не дешевой ценой своих товаров, а их заметно более высоким качеством, с лихвой окупающим даже некоторое удорожание товара по сравнению с конкурирующими изделиями.

Естественно, что для каждой фирмы решение такого рода будет нестандартным, зависящим от особенностей вашего товара, вашей репутации и воз-

возможностей. Но во всех случаях отталкиваться вы будете от цены безразличия, прикидывая потом, преодолеть ли это безразличие пониженной ценой, повышением качества, условиями платежа или улучшением сервиса.

Оценив товары и цены ваших конкурентов, можно переходить к следующему этапу ценообразования – выбору постоянно используемого метода установления цен. Практика рыночного ценообразования знает несколько широко распространенных методов.

Первый из них носит название затратного и очень похож на то ценообразование, которое десятилетиями практиковалось в нашей стране. По сути дела, модель такого ценообразования мы с вами уже рассмотрели, когда обсуждали формулу определения минимальной цены, учитывающую всего два фактора – уровень вашей себестоимости и желаемую долю прибыли в структуре цены.

Этот метод ценообразования удобен своей простотой и возможностью обходиться без сложных и недешевых исследований рыночной ситуации. Но применять его можно только в том случае, если на рынке у вас нет конкурентов и вы не опасаетесь их появления. В противном случае такой метод ценообразования может оказаться очень опасным, если на рынок вторгнутся конкуренты с более низкими уровнями затрат на производство, чем у вас. Им не составит особого труда установить на свои товары более низкие цены и быстро вытеснить вас с рынка, потому что вы не сможете пойти на такое же снижение цен – не позволит высокий уровень себестоимости.

Еще один метод ценообразования получил образное название "глупое следование за конкурентом". Его смысл тоже несложен – вы определяете, кто на вашем рынке является лидером по объемам продаж и пользуется наиболее громкой репутацией. Далее вы узнаете примерный уровень его цен и распространяете его на собственные товары. Логика такого решения вполне отчетлива – раз эта фирма лидер рынка, то она диктует на нем условия, и покупатели считают ее цены нормальными, а значит, сочтут таковыми и ваши цены, если они впишутся в уже сложившейся ценовой ряд и будут оправданы качеством ваших товаров. Этот метод приемлем и удобен для малых фирм, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования, и они поэтому могут положиться на квалификацию маркетологов фирм-лидеров, формулирующих политику цен этих "китов" рынка.

И тем не менее в названии этого метода не зря присутствует прилагательное "глупое". Дело в том, что, избрав подобный метод ценообразования, вы намертво привязываете себя к фирме-лидеру и теряете самостоятельность в коммерческих решениях. Более того, эта зависимость может оказаться для вас даже опасной. Вспомните описанную выше историю с индийской фирмой по производству металлоизделий. В подобную же неприятную историю можете попасть и вы, если фирма-лидер, опираясь на втайне проведенную ею модернизацию, вдруг пойдет на существенное снижение цен (без повышения качества своей продукции или при одновременном улучшении потребитель-



ских свойств своих товаров). И может оказаться, что вам не по силам и далее удерживаться в фарватере, а к альтернативной коммерческой стратегии вы, привыкшие жить чужим умом, будете не готовы...

И наконец, самый сложный, но и самый надежный метод ценообразования, который можно назвать затратно-маркетинговым, поскольку он сочетает анализ себестоимости (рассмотренный нами выше) и формирование цен с учетом вашей маркетинговой тактики. Этот метод невозможно свести к набору формул – он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительные. Чтобы доказать это, воспользуемся еще одним примером из книги Ф. Котлера – историей об известной американской фирме "Хьюблин", производящей самую распространенную в США водку "Смирнофф" (23% американского рынка водок).

В 60-х годах конкурирующая фирма "Вольфшмидт" попыталась отвоевать часть рынка у "Хьюблин" и стала продавать водку "Вольфшмидт" на 1 долл. дешевле, утверждая, что эта водка по качеству ничуть не уступает "Смирнофф". Что бы вы сделали на месте руководства фирмы "Хьюблин", попав в такую ситуацию? Снизили бы цены? Увеличили затраты на рекламу? Ничего бы не делали, рассчитывая на стабильность вкусов любителей "Смирнофф"?

Все эти довольно-таки шаблонные варианты перебрало и руководства фирмы "Хьюблин", и ни один из них не был принят, поскольку так или иначе все они были чреватые сокращением прибылей.

Реализован же был вариант совершенно нестандартный и крайне эффективный. В ответ на атаку конкурентов фирма "Хьюблин" повысила цену на водку "Смирнофф" на 1 долл. Одновременно этой же фирмой на рынок были выброшены две новые марки водок. Одна из них, "Релька", имела ту же цену, что и водка "Вольфшмидт", а вторая, "Попов", была на 1 долл. дешевле, чем "Вольфшмидт". В чем смысл этого маневра, который на языке маркетологов называется позиционированием товара?

Да просто руководство фирмы "Хьюблин", подойдя к ценообразованию творчески, сыграло на шаблоне мышления покупателей, которые почему-то всегда считают, что более дорогой товар – обязательно и более качественный. Зная об этом предрассудке, фирма, не сказав о конкурентах ни одного дурного слова, создала у покупателей представление о том, что водка "Вольфшмидт" более низкого качества и является аналогом водки "Релька", а потому и тягаться с водкой "Смирнофф" не может. Надо ли говорить, что все три вида водки фирмы "Хьюблин" реально почти не отличались друг от друга ни по вкусу, ни по издержкам производства...

Итак, продумав все изложенное выше, вы, будем надеяться, выбрали для себя метод ценообразования и определились с примерным уровнем цен, который обеспечит вам прибыльность и будет соответствовать рыночной ситуации. Но успокаиваться еще рано. Теперь вам предстоит решить еще одну ценовую задачу – пройти этап установления окончательных размеров цен.

Этап установления окончательных размеров цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с вашими покупателями, но готовиться к нему надо заранее. На этом этапе вам предстоит решить две главные задачи:

1. создать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться;
2. определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни вашего товара и инфляционных процессов.

Начнем с первой задачи. Все скидки с цен предложения преследуют одну цель – привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки вашего товара. Самая простая из принятых в коммерческой практике скидок – скидка на платеж наличными. С ней вы можете познакомиться в отечественных коммерческих магазинах, где цены некоторых товаров при оплате по безналичному расчету заметно выше, чем при внесении наличных денег прямо в кассу магазина. Причина тому простая – ускоряется оборот денег (платежные поручения по безналичному обороту внутри Москвы идут порой до двух недель), что очень выгодно магазину.

В мировой практике, конечно, никто уже не платит наличными, но и там эта скидка действует, хотя речь идет лишь о проведении безналичного платежа в кратчайшие сроки. Дело в том, что всюду в мире торговля идет в кредит, и потому, чем быстрее покупатель расплачивается с продавцом, тем меньше последнему приходится платить банку, одолжившему деньги на ведение дел под залог платежных обязательств покупателей.

Скидка за платеж наличными обычно записывается в контракт вот в таком виде (цифры, конечно, могут быть любыми): 2/10, нетто 30. Это означает, что покупатель товара имеет право оплатить его в течение 30 дней с момента поставки. Но если он произведет оплату ускоренно (в течение первых 10 дней), то автоматически получает право на скидку в размере 2% стоимости закупленных товаров.

Широко распространены в коммерческой практике также скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии и за превышение определенного объема закупок за фиксированный период времени. Купили за год больше, чем оговорено в контракте о поставках, значит, получаете скидку со стоимости всех товаров, купленных в течение года, а не только последней партии. В отраслях, связанных с сельским хозяйством и сезонными колебаниями спроса, используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона.

У всех скидок одна общая основа – экономия затрат производителя (продавца) либо за счет уменьшения выплат банку, либо за счет отказа от частой переналадки оборудования, благодаря изготовлению крупных партий одинаковых изделий, либо за счет сокращения складских расходов из-за продаж сезонных товаров до начала сезона и т.д. Отсюда выводится и размер скидки – она представляет собой часть экономии продавца (изготовителя). А уж какую часть – решать вам самостоятельно, исходя из того, сколь легко вы находите покупателей на свой товар.

Что касается корректировки цен во времени с учетом этапов жизни товаров и инфляции, то здесь надо напомнить об одной из фундаментальных теорий маркетинга – теории жизненного цикла товаров. Смысл ее очень прост. Считается, что любой товар, подобно человеку, проживает на рынке свою жизнь, включающую такие этапы, как молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования должны решаться по-своему.

Например, когда товар молод и спрос на него только формируется, то ценами надо всячески стимулировать быстрейший рост этого спроса, и тут вполне оправдывает себя стратегия временного занижения цен, которую мы с вами рассматривали на примере корпорации IBM. Совсем другое дело, когда товар достиг зрелости и спрос на него на рынке уже сформировался. В этот момент можно стимулировать рост объема продаж за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько их завышая для получения наибольшей прибыли.

Когда же товар начинает стареть и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен (например, такое качественное снижение цен на микрокалькуляторы привело к резкому скачку в объемах их продаж и массе прибыли производителей, так как при новой цене этот товар оказался доступен любому школьнику за счет его карманных денег). Когда же товар начинает "умирать", потому что с рынка его вытеснили новые товары и вами он уже тоже снят с производства, цены можно использовать (резко их снизив) для того, чтобы сбыть с рук последние остатки и компенсировать хотя бы часть понесенных затрат.

Таким образом, основные характеристики этапов жизненного цикла товаров и ответные реакции производителей могут быть представлены следующим образом.

Таблица 3.

### Жизненный цикл товара

	Этап выведения на рынок	Этап роста	Этап зрелости	Этап упадка
Характеристика				
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленнопадающий	Падающий
Прибыль	Ничтожна	Максимальная	Медленнопадающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающие

	Этап выведе- ния на рынок	Этап роста	Этап зрелости	Этап упадка
Ответная реакция производителей				
Основ- ные strate- гиче- ские усилия	Расширение рын- ка	Проникнове- ние вглубь	Отстаивание своей доли	Повышение рентабельности
Затраты на мар- кетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже	Сокращаю- щиеся	Низкие
Распре- деле- ние товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Усилия марке- тинга	Создание осведомления о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание привержен- ности к марке	Селективное воздействие
Товар	Основной вари- ант	Усовершенст- вованный	Дифференци- рованный	Повышение рентабельности
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая низкая	Возрастающая

Определяя стратегию ценообразования, предприниматель должен знать стадию действенного цикла своего товара, что повлечет за собой серию маркетинговых действий, обеспечивающих рентабельность производства.

И наконец, о том, как грамотно корректировать цены с учетом инфляции. Для этого во всем мире применяется вот такая формула:

$$П_1 = Ц_0 \times (A \times \frac{a_1}{a_0} + B \times \frac{b_1}{b_0} + B),$$

где:  $Ц_1$  и  $Ц_0$  – цена товара в момент соответственно фактической его поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке;

$A$ ,  $B$  и  $B$  – доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходов на покупку материалов и сырья, заработной платы и прочих расходов,  $A + B + B = 1$ ;

$a_0$  и  $a_1$  – средняя цена покупных материалов и сырья соответственно в моменты заключения договора и фактической поставки товара;

$b_0$  и  $b_1$  – средняя заработная плата ваших работников соответственно в моменты заключения договора и фактической поставки товара.

Из-за роста цен на покупные материалы и заработной платы выражение в скобках со временем оказывается больше единицы и превращается в коэффициент корректировки цены с учетом инфляции. Желательно эту формулу, которую надо оговаривать в договорах о поставках, привести и в бизнес-плане, чтобы было ясно, как вы будете учитывать инфляцию. При этом надо

указать, будет ли рынок позволять вам такое автоматическое повышение цены или вам со временем придется идти на замедленную (частичную) корректировку, чтобы не потерять покупателей. Соответственно вы должны будете описать, как это повлияет на вашу прибыльность и что вы намереваетесь делать, чтобы сохранить рентабельность своей фирмы.

И наконец, последний этап формирования цен – учет мер государственного регулирования цен. В большинстве стран мира, а уж особенно в нашей разбалансированной экономике применялись, применяются и будут применяться различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики. Поэтому, решая вопросы ценообразования для своей фирмы, вам стоит обязательно прикинуть, могут ли эти меры повлиять на вас и как: положительно (например, ваша продукция попадает в число тех товаров, на производство которых изготовителям выдаются дотации) или отрицательно (государственное лимитирование верхних уровней цен может привести к падению вашей прибыльности и создать даже угрозу разорения). Об этом стоит также упомянуть в бизнес-плане.

Особое внимание при разработке плана маркетинга следует уделить вопросам качества продукции. Именно качество продукции на соответствующих целевых рынках может обеспечить победу в конкурентной борьбе. Важную, а на некоторых сегментах ключевую роль играет разработка дизайна, позволяющая удовлетворить прихотливого покупателя на уже достаточно насыщенном рынке. Повысить конкурентоспособность товара можно путем предоставления сопутствующих товаров и услуг.

Разработка маркетинговой стратегии может быть представлена в виде следующих этапов.

### **Этап I. Определение ценовой стратегии:**

1. Факторы, принимаемые во внимание при установлении цены.
2. Методика расчета цен для каждого продукта.
3. Стратегическая линия ценового поведения фирмы на рынке.

### **Этап II. Стратегия фирмы в области качества:**

1. Характеристики качества, наиболее привлекательные для покупателя.
2. Тенденции изменения привлекательности вашей продукции.
3. Стратегическая линия предприятия в области повышения качества.

### **Этап III. Определение дизайнерской стратегии:**

1. Стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна.
2. Организация дизайнерского обслуживания продукции предприятия.
3. Расходы на дизайнерское обслуживание.

#### **Этап IV. Стратегия продвижения товара на рынок:**

1. Формы товарной рекламы продукции.
2. Специальное изучение будущих пунктов торговли.

#### **Этап V. Стимулирование сбыта и сервисное обслуживание:**

1. Разработка специальных услуг клиентам.
2. Условия возврата денег клиентам.
3. Премияльные виды продаж.

#### **Этап VI. Дополнительные требования к продукту:**

1. Наличие образца продукции.
2. Запчасти, передаваемые с продукцией, потребность в дальнейшем, способы их получения.
3. Возможность получения покупателем продукции в заказанное время в назначенном месте.

#### **Этап VII. Необходимость дополнительной информации о продукции:**

1. Необходимость дополнительной информации.
2. Формы ее предоставления.
3. Способы распространения.

#### **Этап VIII. Дополнительные требования к способам и времени транспортировки продукции:**

1. Дополнительные требования к способам и времени транспортировки.
2. Требования к организации послепродажного обслуживания.

#### **Этап IX. Определение жизненного цикла продукции:**

1. Определение этапа жизненного цикла и изменение ценовой стратегии в связи с этим этапом.
2. Определение объема продаж, маркетинговой стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла.
3. Способы продления жизненного цикла:

- а) модернизация товара;
- б) поиск новых сфер использования продукции;
- в) поиск и привлечение новых потребителей.

Разработка плана маркетинга бизнес-плана фирмы "Планета" начинается с оценки рынка сбыта.

В настоящее время в Ростове и области работают около 25 предприятий различной величины и формы собственности по производству высокохудожественных изделий народных промыслов. Из них семь специализируются на выпуске керамики-фарфоровой продукции. Но только три из них имеют по данному виду месячный оборот более 1 млн. рублей, остальные занимаются производством и продажей от случая к случаю или под заказ.

В 1998-1999 гг. ("пиковые" годы продаж) норма прибыли от реализации этих изделий составляла 50-60%. Этот вид деятельности был высоко rentable, и им занимались многие предприятия. Последующее насыщение рынка, вызванное падением покупательского спроса, привело в настоящее время к снижению рентабельности до 15-20%, сбыт этой продукции перестал быть сверхприбыльным, и число фирм, занимающихся производством керамических изделий резко сократилось.

Действующие фирмы повышают специализацию, пытаются найти свой стиль, свою нишу.

Крупнейшим производителем фарфоро-фаянсовой продукции в области является Семикаракорский завод, специализирующийся на выпуске продукции для покупателя со средними доходами. Таганрогская художественная фирма "Истоки" занимается иконописью, реставрацией, производством оригинальных сувениров и поделок. Керамическое производство занимает в общем объеме выпускаемой продукции до 40% и ориентируется на международный рынок.

Интересный подход наметился к выпускаемой продукции у фирмы "Акцир". Если раньше фирма старалась выпускать в основном высокохудожественную посуду и наборы в стиле кавказских народов и основным рынком ее сбыта был Северо-Кавказский регион, то теперь, столкнувшись с ситуацией политической нестабильности в регионе, она ищет новые рынки сбыта и виды продукции.

Такой новой оригинальной продукцией у фирмы является производство горного бальзама по старинной технологии. Фирма создала комплекс законченного продукта – от производства собственно бальзама до разлива его в производимую керамическую емкость и опечатывания горным воском и кожаной пробкой. К сожалению, для "Акцира" стоимость такой бутылки с содержимым приблизилась к самым дорогим образцам западной продукции – водка "Абсолют" и "Мартини". Поэтому для налаживания сбыта потребовались бы значительные средства на рекламу продукции. Фирма нашла выход из создавшейся ситуации в продаже продукции за рубеж под фирменным названием "Прометей".

Ранее бывшая одним из крупнейших производителей в регионе фирма "Танаис" сворачивает выпуск собственной керамико-фарфоровой продукции. Это предприятие пыталось создать комплекс элитных товаров для дома от предметов обстановки до одежды и реализовать их через сеть фирменных магазинов. В настоящее время фирма считает, что выгоднее торговать посудой производства Краснодарского и Славянского заводов, рассчитанной на массового покупателя.

Следует отметить, также, что на потребительском рынке Ростовской области оказывают значительное влияние поставки посуды и облицовочной плитки по демпинговым ценам из ближнего зарубежья – с украинских заводов Донбасса, а также из Турции и Польши.

Перечисленные фирмы являются потенциальными конкурентами для "Планеты". Чтобы избежать конкуренции, фирма выбрала два направления деятельности:

1. Продажа продукции и услуг за рубеж.
2. Оказание комплекса строительных работ и услуг.

По первому направлению спрос на международном рынке определяется туристическим бумом в странах Южной Европы (Турция, Греция, Кипр) и арабского мира (Египет, Сирия, ОАЭ). Эти страны посещают до 80-100 млн. туристов, которые с удовольствием приобретают керамику из России (более дешевая, качественная и модно все русское). Рынок сбыта представляется перспективным.

Второе направление деятельности базируется на создании интерьера для представительств различных банков, компаний и магазинов, что связано с динамичным развитием этой сферы. Так, в Ростове в настоящее время уже действует более 40 различных банков. Стоимость ремонта одного помещения колеблется от 10 до 20 млн. рублей.

Определенный рынок сбыта создает строительство коттеджей лицами с высокими доходами.

Потенциальными потребителями продукции являются фирмы: "Местид", "Руссо-Байт", "Образ", "Коблиц Делла Валентина-Ростов". Сотрудничество с ними осуществляется на взаимовыгодной основе. Ценообразование в фирме строится на следующих принципах:

1. Цена должна покрывать все издержки.
2. Цена должна быть достаточно высокой в связи с единичностью и неповторимостью продукции.
3. Цена устанавливается на договорной основе и может содержать определенную льготу.

Исходя из вышеперечисленного, предприятие "Планета" строит свое ценообразование, проводя политику престижных цен, учитывая стремление покупателей к высокому качеству товара. При этом фирма стремится к достижению наиболее высокого уровня прибыли, стараясь максимально использовать для себя удачную ситуацию на рынке (отсутствие конкуренции, большой



спрос на продукцию). К этому побуждает также необходимость выплаты процентов за ссуду банка.

Цена на продукты устанавливается методом наценки на издержки, где минимальная цена определяется валовыми издержками, а максимальная – потенциальной возможностью заказчика. Установление окончательной цены ведется в этих пределах.

Фирма "Планета" работает на заказ, т.е. заранее известен рынок, и поэтому выпуск продукции осуществляется в соответствии с имеющимся портфелем заказов, заключенными контрактами и предварительными соглашениями о поставках произведенной продукции. При этом заранее оговариваются сроки, технические и эстетические характеристики товаров и объемы поставок продукции, ее цены. Соблюдение договорной дисциплины и взаимных соглашений сводится к тому, что фирма обязуется своевременно произвести и предоставить потребителю соответствующий вид товара, а заказчик должен оплатить в указанные сроки полученные товары. Заказчик производит самостоятельно вывоз продукции.

Вновь образуемое предприятие "Планета" проектирует, что в начале своей деятельности, благодаря заключенным договорам, оно не будет иметь проблемы со сбытом продукции. Фирма ставит своей задачей рекламу не конкретного товара, а самого предприятия.

Отсюда его рекламная компания носит целенаправленный характер и ставит основной своей целью внушение доверия к самому изготовителю и, следовательно, к производимому им товару, при этом в любой рекламе фирма старается подчеркнуть, что она всегда исходит из потребностей клиента.

Такая реклама носит перспективный характер и ведется на региональном уровне краев и областей Северо-Кавказского региона для привлечения новых потенциальных заказчиков. На такую рекламную компанию фирма предполагает выделить в месяц до 2,5 тыс. рублей в летние месяцы (сезон строительства) и до 1,5 тыс. рублей в осенне-зимний период. При этом предпочтение отдается рекламе в прессе (как более дешевой и доступной) и на телевидении (как более широко охватывающей).

Оценка затрат, которых потребует реализация выбранной стратегии маркетинга и обеспечивающих мероприятий, будет произведена в финансовом плане фирмы.

## **План производства**

Рассмотрим еще один раздел бизнес-плана, "План производства", который готовится только предпринимателями, собирающимися заниматься производством. Главная задача здесь – доказать вашим потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества. Иными словами, от вас требуется показать, что вы полностью представляете, как поставить дело, и все под-

готовили к началу коммерческих операций. Для отечественных предпринимателей это сегодня, к сожалению, самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких.

Составление этого раздела необходимо, чтобы оценить реальность шансов на возврат ссуд, квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Для этого надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план необходимо включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Производственная программа рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг, для которых существуют наиболее благоприятные условия на рынке и объемов продукции, которые способен "поглотить" соответствующий сегмент рынка.

Производственная мощность предприятия – это максимально возможный выпуск продукции при оптимальных условиях производства и определяется для предприятия производственной мощностью ведущих цехов, а для цехов – ведущей группой оборудования.

Производственная мощность ведущей группы оборудования зависит от количества единиц оборудования его производительности и времени работы. Мощность за короткий промежуток времени может считаться постоянной величиной, но с течением времени она может увеличиться или уменьшиться в зависимости от ввода или выбытия основных производственных фондов, технического перевооружения или реконструкции, нового строительства, изменения режима работы и т.д.

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

1. Где будут изготавливаться товары – на действующем или вновь создаваемом предприятии?
2. Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
3. Где, у кого, и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия?
4. Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
5. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
6. Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
7. Какое оборудование потребуется и где намечается его приобретение?
8. Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные раздела бизнес-плана "План производства" желательно обосновать на перспективу в два-три года, а для крупных предприятий – на четыре-пять лет вперед. Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на вашем предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут к вам поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, каким способом и куда эта продукция будет поставляться с вашего предприятия. Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать ваш бизнес-план, будут рассматривать данный раздел прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна ваша технологическая схема, обеспечивает ли она всемерное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также легкость изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка.

На этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти молчанием эти вопросы и в тексте. Здесь вы должны будете сообщать, на каких стадиях технологического процесса и какими методами будете проводить контроль качества и какими документами вы при этом будете руководствоваться.

Наконец, завершать данный раздел бизнес-плана должна оценка возможных издержек производства и их динамики на перспективу. При этом вы должны не забыть и о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные сюрпризы со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее "подстелить соломку".

Кстати, для новых предприятий в бизнес-планах порой выделяют специальный раздел "Местоположение". Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания. Одно дело, если ваш будущий магазин или мастерская будут расположены вблизи от метро или мимо них утром и вечером будет проходить масса народа, и совсем другое, если вы сможете расположиться только внутри микрорайона и будете незаметны с улиц, по которым идет основной людской поток. Впрочем, если микрорайон достаточно велик и рядом с вами нет конкурирующих магазинов или мастерских, то преуспеть можно и в таких условиях. Но надо этот вопрос тщательно изучить, приглядевшись, например, к тому, где обычно совершают покупки местные жители, и узнав (в милиции или в РЭУ), сколько народу здесь живет.

Важным в бизнес-плане является и раздел "Персонал", где речь идет о том, с кем вы собираетесь организовывать свое дело и как планируете наладить работу ваших сотрудников. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, т.е. вы должны указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел. Соответственно необходимо указать, как вы собираетесь заполучить этих специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

В том случае, если часть персонала у вас уже нанята, вы должны дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для вашего предприятия. Учтите, ваши потенциальные партнеры хотят знать о вас все. Они доверяют вам свои деньги.

В этом разделе нужно привести и организационную схему вашего предприятия, из которой должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация также интересует инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей ваших будущих работников.

Целесообразно в этом разделе осветить и вопросы оплаты и стимулирования труда руководящего персонала: например, будете ли применять систему участия в прибылях или намечаете использовать иные формы материального стимулирования.

Таким образом, разработка этого раздела состоит из следующих этапов:

### **Этап I. Обеспеченность технологиями:**

1. Обеспеченность технологией.
2. Затраты на получение или разработку технологии.

### **Этап II. Производственная база:**

1. Наличие производственных площадей, оборудования.
2. Источники, формы и сроки роста производственной базы.
3. Характеристика производственного процесса.

### **Этап III. Субподряды:**

1. Наличие и надежность субподрядчиков.
2. Распределение контактов с субподрядчиками во времени.
3. Затратные характеристики по субподрядам.

### **Этап IV. Сырье и энергия:**

1. Поставщики сырья и энергии, надежность поставок.
2. Возможность расширения поставок.
3. Затраты на сырье и энергию.

### **Этап V. Трудовые ресурсы:**

1. Наличие рабочей силы необходимой квалификации.
2. Форма привлечения рабочей силы.
3. Затраты на трудовые ресурсы.

### **Этап VI. Контроль качества:**

1. Формы осуществления контроля качества.
2. Затраты на обеспечение контроля.

### **Этап VII. Прогноз затрат:**

1. Предполагаемый выпуск и прогноз затрат.

### **Этап VIII. Постоянные и переменные производственные издержки:**

1. Постоянные производственные издержки (не зависящие от объема производства).
2. Переменные производственные издержки (пропорциональные объему производства).

Предприятие "Планета" представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Госдумой 21.10.94 г. и одобренного Советом Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет.

ООО "Планета" является совместным предприятием, оно создано следующими юридическими лицами:

1. Отделением Сберегательного банка.
2. Центром культуры и творчества детей и молодежи.
3. Индивидуальным частным предприятием.

Учредители несут ответственность по обязательствам ООО "Планета" в размере уставного капитала, создаваемого за счет средств учредителей и составляющего на момент образования 10 тыс. руб., вносимого долями по 3,33 тыс. руб. каждым учредителем.

Высшим органом управления ООО "Планета" является Совет учредителей, каждый учредитель имеет один голос независимо от размера вклада в уставный фонд.

К исключительной компетенции Совета учредителей относятся вопросы определения основных направлений социального и производственного (экономического) развития, утверждение планов и отчетов об их выполнении.

После внесения обязательных платежей прибыль подлежит распределению между учредителями.

Руководство деятельностью предприятия ведет Генеральный директор, принимаемый по контракту Советом учредителей. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, ведущего вопросы сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер ведет деятельность по составлению документальных отчетов предприятия. Главный дизайнер ведет руководство деятельностью участка по выпуску керамикофарфоровой продукции.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание, решающее вопросы заключения коллективного договора и порядка предоставления социальных льгот работникам ООО "Планета" из фондов трудового коллектива.

Организационный план определяет основные направления кадровой политики:

1. Организационная структура предприятия представлена на рис. 10.



**Рис. 10. Организационная структура ООО "Планета"**

2. Планирование кадровой политики направлено на привлечение высококлассных специалистов и раскрытие их творческого потенциала в фирме, что достигается через отбор, обучение и поощрение.
3. Отбор работников производится на основе испытательного срока и выполнение вступительной работы.

4. Обучение строится на повышении профессионального уровня занятых, изучения образцов продукции и новых направлений в стилистике.

5. Поощрения включают как материальные выплаты, так и мероприятия морального характера.

Производственный процесс, применяемый на предприятии "Планета", носит тип единичного производства, что характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых изделий, небольшим объемом выпуска, а также малой повторяемостью. При этом производственный процесс осуществляется на различном универсальном оборудовании с применением большой доли ручного творческого труда.

Производственный процесс изготовления керамико-фарфоровой продукции состоит из трех стадий: подготовительной, обрабатывающей, заключительной. Подготовительная стадия механизирована и включает такие операции: помол, сушка материалов, развес компонентов и смешивание.

На обрабатывающей стадии производственного процесса изделие приобретает законченную форму путем штамповки, отливки, лепки и подвергается термообработке.

Заключительная стадия подразумевает нанесение защитных и декоративных покрытий.

Производственный процесс керамико-фарфоровой продукции характеризуется большими затратами времени на естественные процессы, связанные, как правило, со временем охлаждения изделий и временем вспомогательных процессов, направленных на изготовление форм для литья, инструментов, пресс-штампов.

Производственный процесс экологически чистый, что вызвано применением в качестве технологического топлива природного газа и электроэнергии, экологически безопасного сырья и материалов. В результате применения совершенного оборудования и технологического процесса никаких вредных выбросов ни в атмосферу, ни в виде промышленных стоков не производится.

Производственный процесс связан с относительно большим выделением тепла в атмосферу и в окружающую производственную среду, что связано с такими операциями, как сушка и отжиг. Производственный процесс требует также наличия относительно значительных промышленных площадей и предъявляет требования к высоте помещения (не менее четырех метров), что вызвано применением оборудования и последовательным видом движения изготавливаемой продукции.

Исходя из данного производственного процесса и требований, предъявляемых к размещению промышленных предприятий, производственный участок по выпуску керамико-фарфоровых изделий разместится в здании по выработке тепловой энергии для нужд обогрева хозяйства микрорайона.

Офис фирмы расположен на площади центра культуры и творчества детей и молодежи.

Под офис арендуется отдельная комната общей площадью 20 кв. м., включая мебель. Арендная плата за офис (с коммунальными платежами) составит 3 тыс. руб. в месяц или 36 тыс. руб. в год.

Арендная плата за производственный участок устанавливается администрацией района с определенной оплатой коммунальных услуг и энергии и рассчитывается на основе формулы:

$$A_{пл} = Z_{мин} \times K_{пр} \times K_{разн.} \times K_{бл} \times K_{тер} \times П,$$

где:  $A_{пл}$  – арендная плата, руб.:

$Z_{мин}$  – минимальный уровень заработной платы в РФ, руб.:

$K_{пр} = 0,041$  – коэффициент приведения;

$K_{разн.}$  – коэффициент размещения (этажность), для первого этажа равен 1,2;

$K_{бл}$  – коэффициент благоустройства помещения, равен 1,4;

$K_{тер}$  – коэффициент территориальности (коммуникационность района), равен 1;

$П$  – количество арендуемой площади, кв. м.

$$A_{пл} = 300 \times 0,041 \times 1,2 \times 1,4 \times 1 \times 60 = 1239,84 \text{ руб.}$$

в месяц и 14878,08 руб. в год

Помещение производственного участка потребует ремонта, связанного с отделочными работами по обустройству помещения (отдельный вход, установка решеток, фундаменты под оборудование, подводка коммуникаций и электропитания, устройство дополнительного освещения, вентиляции) и оборудования рабочих мест.

К недостатку занимаемой площади следует отнести отсутствие складского помещения в должном размере, поэтому основной запас необходимого сырья хранится у Генерального директора дома в подсобном помещении, что в перспективе ставит вопрос либо о поиске другого помещения участка, либо об организации строительства склада.

В целом же помещение участка удовлетворяет требованиям организации производственного процесса. Его несомненным достоинством является возможность осуществления процесса обжига и сушки изделия в печах. Для организации процесса производства потребуются дополнительные затраты на покупку оборудования и других основных производственных фондов (таблица 4).

Таблица 4.

**Стоимость основных производственных фондов ООО  
"Планета".**

№ п/п	Наименование	Кол-во	Цена за един., тыс. руб.	Всего тыс. руб.	Производитель	Срок исполнения (дней)
1.	Строительно-монтажные работы			125,3	БМНУ	60



№ п/п	Наименование	Кол-во	Цена за един., тыс. руб.	Всего тыс. руб.	Производитель	Срок исполнения (дней)
2.	Печь муфельная	4	43,5	174,0	Продмаш	60
3.	Шаровая мельница	2	10,0	20,0	Продмаш	14
4.	Сушильный барабан	2	8,2	16,4	Продмаш	14
5.	Весовой питатель	2	12,1	24,2	Продмаш	14
6.	Смеситель СМК-125	2	6,3	12,6	СИТО	20
7.	Сушилка НЦ-12	1	13,2	13,2	НИИТМ	30
8.	Центробежный распылитель глазури	1	32,1	32,1	СИТО	30
9.	Штампы, пресс-формы (со сменной инструмента)	8	21,3	170,4	НИИТМ	45
10.	Автомобиль УАЗ-3303	1	30,0	30,0	Автобаза 1	
Итого:				618,2		

Исходя из стратегии маркетинга (единичное производство или мелкопартийное), все приобретаемое оборудование носит универсальный характер. Необходимое оборудование заказывается на ростовских заводах "СИТО", "Продмаш", "НИИТМ", общестроительные работы выполняет АО РМНУ-1, а грузовой автомобиль УАЗ-3303 будет куплен на автобазе №1 РПТПП.

Для успешной работы предприятия "Планета" необходимы основные производственные фонды на сумму 618,3 тыс. руб. Стоимость оборудования составит 74,9% от стоимости основных фондов. Потребность в используемом оборудовании определяется, исходя из его производительности и нужд технологического процесса (таблица 5).

Таблица 5.

### Производительность и мощность необходимого оборудования

№ п/п	Наименование	Кол-во ПВО, штук	Производ. единицы в час.	Годовой фонд эфф. рабочего времени, час.	Мощность годовая
		п	ПР	Фэф	п×ПР×Фэф
1.	Шаровая мельница, кг	2	50	3770	377000
2.	Сушильный барабан, кг	2	40	3770	301600
3.	Весовой питатель, кг	2	23,5	3770	177190

№ п/п	Наименование	Кол-во ПВО, штук	Производ. единицы в час.	Годовой фонд эф. работ. рабочего времени, час.	Мощность годовая
		<b>п</b>	<b>ПР</b>	<b>Фэф</b>	<b>п×ПР×Фэф</b>
4.	Смеситель СМК-125, кг	2	17,5	3770	131950
5.	Сушилка НЦ-12, кв.м.	1	15	3770	56550
6.	Центробежный распылитель глазури	1	32	3770	120640
7.	Штампы с пресс-формами, ед.	8	10	3770	301600
8.	Печь муфельная для обжига и сушки, кв.м.	4	22,5	3770	339300

В соответствии с заключенными договорами новая партия продукции предприятия "Планета" будет выпущена в январе 2001 г.

Таблица 6.

### Производство продукции за 2001 год

№ п/п	Наименование	К-во, шт.	Цена за ед., руб.	Всего, тыс. руб.	Вес ед. изделия, кг	Всего	
						чистый вес, кг	необходимость сырья, кг
		<b>В</b>	<b>Ц</b>	<b>В × Ц</b>	<b>Р</b>	<b>В × Р</b>	<b>В × Р × 1,4</b>
1.	Плитка каминная (500 × 500) – 20 комплектов каминов	2880	254,5	732,9	5	14400	20160
2.	Медали, монеты сувенирные	14000	26,2	366,8	0,2	2800	3920
3.	Кувшин фарфоровый	120	1720	206,4	1,2	144	201,6
4.	Амфора керамическая	1000	106,2	106,2	0,9	900	1260
5.	Полотно керамическое из составных частей	75	5925,5	444,7	38	2850	3990

№ п/п	Наименование	К-во, шт.	Цена за ед., руб.	Всего, тыс. руб.	Вес ед. изделия, кг	Всего	
						чистый вес, кг	необходимость сырья, кг
		В	Ц	В × Ц	Р	В × Р	В × Р × 1,4
6.	Часы солнечные из составных частей, кв.м.	120	6717,5	806,1	33,75	4050,0	5670
7.	Фонтан офисный	10	15500	155,0	160	1600	2240
Итого:				2818,1		26744,0	37441,6

Для определения производственной мощности предприятия рассчитаем эффективный фонд времени работы оборудования по следующей формуле:

$$\Phi_{\text{эф}} = \Phi_{\text{ном}} - \Phi_{\text{рем}}$$

где:  $\Phi_{\text{эф}}$  – эффективный фонд рабочего времени, машино-час.;

$\Phi_{\text{ном}}$  – номинальный фонд времени, машино-час.;

$\Phi_{\text{рем}}$  – время, отводимое на ремонт оборудования в год, машино-час.

$$\Phi_{\text{рем}} = \frac{\Phi_{\text{ном}} \times 5\%}{100\%}$$

где  $\Phi_{\text{ном}} = N_{\text{дн}} - V_{\text{дн}} - П_{\text{дн}}$

где:  $N_{\text{дн}}$  – количество дней за год;

$V_{\text{дн}}$  – количество воскресный и выходных дней за год;

$П_{\text{дн}}$  – количество праздничных дней за год.

Тогда:

$$\Phi_{\text{ном}} = 365 - 52 - 8 = 305 \text{ дней.}$$

Отсюда:

$$\Phi_{\text{рем}} = \frac{305 \times 5\%}{100\%} = 15 \text{ дней.}$$

При установленной на фирме шестидневной неделе (работа через день), од-носменной работе продолжительностью 13 часов  $\Phi_{\text{эф}}$  составит 3770 часов за год,

$$\Phi_{\text{эф}} = 305 - 15 = 290 \text{ дней,}$$

$$\Phi_{\text{эф}} = 290 \times 13 = 3770 \text{ часов.}$$

Зная, что для индивидуального производства:

$$M = n_i \times П_{\text{pi}} \times \Phi_{\text{эф}}$$

где:  $M$  – мощность предприятия за период;

$n_i$  – количество единиц  $i$ -той группы применяемого оборудования,

штук;

$П_{\text{pi}}$  – производительность  $i$ -той единицы оборудования;

$\Phi_{\text{эф}}$  – эффективный фонд рабочего времени за период, час.

Расчет производственной мощности предприятия производится по основной группе оборудования, на долю которого приходится наибольшая трудоемкость. К этой группе можно отнести оборудование, начинающее производственный процесс (шаровые мельницы) и завершающие его (печь муфельная для обжига и сушки). Таким образом мощность предприятия составит 339,3 тыс. кв. м. производственной продукции. Все другие группы оборудования имеют меньшую мощность и могут быть отнесены к "узким местам" производства.

Отсюда мощность предприятия "Планета" определяется мощностью оборудования по переработке сырья и позволяет при непрерывной работе агрегатов произвести в год 339,3 тыс. кв. м.

Избыточная мощность оборудования фирмы объясняется тем, что оборудование меньшей производительности в нашей стране не выпускается, а также тем, что размер партии заказа, типоразмеры и вес изделий зависят от заказчика, поэтому необходимо иметь известный резерв мощности оборудования.

Для выпуска продукции потребуется для нужд производства сырья и материалов на сумму 172,8 тыс. руб. в количестве 37441,6 кг.

Таблица 7.

**Потребность в сырье и материалах для  
производства продукции в 2001 г., тыс. руб.**

№ п/п	Наименование	Кол-во	Цена	Сумма
		К	Ц	К × Ц
1.	Каолин, ГОСТ 21286-82, кг	11276	3,1	34,9
2.	Глина веселовская, ВГО, ТУ-21-25-203-81	7393	0,7	5,2
3.	Песок кварцевый ГОСТ 7031-75, 22551-77	6800	1,5	10,2
4.	Полевой шпат, ГОСТ 15045-78, кг	6300	1,2	7,6
5.	Бой обожженный (брак собственно- го производства)	2250	–	–
6.	Жидкое стекло, Гост 13078-81, кг	378	20,1	7,6
7.	Сода, ГОСТ 5100-85, кг	372	3,5	1,3
8.	Глазурь-фитта, 21а, В1С ДМ-2, ЛГ-19 В9	750	80,3	60,2
9.	Пигменты – красители, кг	126	90,7	11,4
Всего основных материалов:		35639	138,4	
1.	Масло трансформаторное, кг	1200	10,5	32,8
2.	Гипс, кг	902	1,8	1,6
Всего вспомогательных материалов:		2102	34,4	
Итого:		37741		172,8

Поставщиками сырья, материалов и концентратов являются заводы керамических материалов в Новочеркасске и Шахтах, а жидкое стекло, сода, глазурь поставляются Каменским химическим объединением. Таким образом, все поставщики материалов находятся от предприятия на расстоянии от 40 до 100 км, что позволяет организовать получение сырья с помощью автотранспорта.

Численность производственного персонала определяется, исходя из функциональной целесообразности и численности работников аналогичных производств.

Система оплаты труда в соответствии с его творческим характером построена на использовании повременно-премиальной формы. В дальнейшем предусматривается переход на балльную систему организации оплаты труда, более гибко учитывающую количество и качество затраченного труда.

Премия по итогам работы не планируется.

Оплата труда руководителей и других категорий работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Таблица 8.

#### Численность производственного персонала и фонд оплаты труда на 2001 год

№ п/п	Специальность	Численность работающих, чел.	Фонд оплаты труда за месяц, руб.	Фонд оплаты труда на год, тыс. руб.
1.	Дизайнер-стилист	1	5500	66,0
2.	Старший художник-оформитель	2	9000	108,0
3.	Художник-оформитель	2	8000	96,0
4.	Слесарь-наладчик	2	6000	72,0
5.	Технолог	1	3500	42,0
6.	Разнорабочий	2	5000	60,0
	Итого:	10	37000	444,0

Таблица 9.

#### Численность руководителей и других категорий работников и фонд оплаты труда на 2001 год

№ п/п	Занимаемая должность	Численность работающих, чел.	Месячный фонд оплаты труда, руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
1.	Генеральный директор	1	7200	86,4

№ п/п	Занимаемая должность	Численность работающих, чел.	Месячный фонд оплаты труда, руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
2.	Коммерческий директор	1	6500	78,0
3.	Главный бухгалтер	1	6500	78,0
4.	Водитель	1	3000	36,0
5.	Уборщица	1	1500	18,0
6.	Сторож	3	4500	54,0
Итого:		8	29200	350,4

Ниже приведены расчеты экономических элементов затрат на производство продукции.

Вода на технологические цели и прием сточных вод:

$$Z_{\text{в}} = N \times Q \times P,$$

где:  $Z_{\text{в}}$  – затраты на воду, руб.;

$N$  – количество месяцев;

$Q$  – объем потребления за месяц, куб. м.;

$P$  – расценка на 1 куб. м. воды, руб.

Тогда:

$$Z_{\text{в}} = 12 \times 231 \times 6,5 = 18018 \text{ руб.} = 18,0 \text{ тыс. руб.}$$

Стоимость топлива на технологические цели установлена в виде фиксированной месячной платы, составляющей 4470,1 руб. за природный газ. Отсюда за год работы стоимость топлива для производства продукции составит 53643 руб. – 53, 6 тыс. руб.

Затраты на энергию для технологических целей составят:

$$Z_{\text{ст}} = Q \times T,$$

где:  $Z_{\text{ст}}$  – стоимость потребленной оборудованием электроэнергии;

$Q$  – количество потребленной оборудованием электроэнергии, 5400 кВт-час в месяц;

$T$  – тарифная ставка за один кВт-час электроэнергии, руб.

Тогда:

$$Z_{\text{ст}} = 12 \times 5400 \times 1,3 = 84240 \text{ руб.} = 84,2 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на отопление производственного помещения составят:

$$Z_{\text{от}} = N \times Ц \times Q,$$

где:  $Z_{\text{от}}$  – стоимость затрат на отопление, руб.;

$N$  – отапливаемый период, месяцев;

$Ц$  – цена 1 Гкал тепловой энергии;

$Q$  – количество потребленной тепловой энергии, Гкал.

Отсюда:

$$Z_{\text{от}} = 6 \times 235,5 \times 28,92 = 40864 \text{ руб.} = 40,9 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на освещение составят 14231 руб., их расчеты ведутся на основе формулы, исходя из количества потребленной энергии в размере 10947 кВт-час.

Поэтому

$$\mathcal{E}_{\text{осв}} = 10947 \times 1,3 = 14231 \text{ руб.} = 14,2 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на бензин для автомобиля равны:

$$\mathcal{E}_6 = \Pi_d \times D \times N_p \times \mathcal{C},$$

где:  $\mathcal{E}_6$  – затраты на бензин, руб.;

$\Pi_d = 200$  км – среднедневной пробег автомобиля;

$D = 312$  – количество дней эксплуатации;

$N_p$  – норма расхода бензина на 1 км пути, составляет 0,15 л;

$\mathcal{C}$  – цена 1 л бензина равна 8 руб.

Тогда:

$$\mathcal{E}_6 = 200 \times 312 \times 0,15 \times 8 = 74880 \text{ руб.} = 74,9 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на оплату труда по предприятию за год составят 794,4 тыс. руб.

$$\Phi = \Phi_{\text{пр}} + \Phi_{\text{рук}}$$

где:  $\Phi$  – фонд оплаты труда предприятия за год, руб.;

$\Phi_{\text{пр}}$  – годовой фонд оплаты труда производственного персонала, тыс.

руб.;

$\Phi_{\text{рук}}$  – годовой фонд оплаты труда руководителей и других категорий работников, тыс. руб.

Отсюда:

$$\Phi = 444,0 + 350,4 = 794,4 \text{ тыс. руб.}$$

Единый социальный налог в связи с невысокой налоговой базой (менее 100 тыс. руб.) начисляется по ставке 35,6% и составит  $794,4 \times 0,356 = 282,8$  тыс. руб.

Абсолютная величина амортизационных отчислений определяется на основе действующих норм амортизации по каждому элементу основных фондов.

Таблица 10.

### Абсолютная величина амортизационных отчислений основных производственных фондов за год

Элементы основных фондов	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизации, тыс. руб.
1. Обустройство и подготовка помещения	125,3	5,0	6,3
2. Печь муфельная	174,0	12,5	21,8
3. Шаровая мельница	20,0	20,0	4,0
4. Сушильный барабан	16,4	10,0	1,6
5. Весовой питатель	24,2	10,0	2,4
6. Смеситель	12,6	10,0	1,3

Элементы основных фондов	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизации, тыс. руб.
7. Сушилка	13,2	12,5	1,6
8. Центробежный распылитель глазури	32,1	20,0	6,4
9. Штампы, пресс-формы	170,4	14,3	24,4
10. Автомобиль УАЗ-3303	30,0	10	3,0
	618,2		72,8

Страховые отчисления строятся с учетом того, что при страховании реального имущества в страховой фирме "ЭНИ", годовой процент на сумму свыше 40 тыс. руб. составляет 0,5%.

$$O_{\text{стр}} = \frac{0,5 \times C_{\text{им}} \times K}{100 \times N},$$

где:  $O_{\text{стр}}$  – страховые отчисления за период, руб.;

$C_{\text{им}}$  – стоимость застрахованного имущества, руб.;

$K$  – количество месяцев в периоде;

$N$  – количество месяцев, в течение которых выплачивается оговоренная сумма.

Отсюда:

$$O_{\text{стр}} = \frac{0,5 \times 618,2 \times 12}{100 \times 12} = 3,1 \text{ тыс. руб.}$$

Процент за пользование кредитом определим исходя из 24% годовых, суммы кредита 700 тыс. руб. и периода погашения 3 года.

$$P_{\text{год}} = 700 \times 0,24 = 168 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы на телевизионную рекламу по Краснодарскому телевидению составят:

$$P_{\text{тел}} = K \times P \times N + \frac{m \times (K \times P \times N)}{100},$$

где:  $P_{\text{тел}}$  – стоимость телерекламы, руб.;

$K$  – количество слов в рекламе;

$P$  – расценка за одно слово, руб.;

$N$  – общее количество запусков рекламы;

$m$  – процент за срочность.

Тогда:

$$P_{\text{тел}} = 69 \times 50 \times 5 + \frac{10 \times (69 \times 50 \times 5)}{100} = 18975 \text{ руб.}$$

Стоимость 1/32 полосы рекламы в газете "Наше время" составляет 3000 руб.



Таким образом, затраты на рекламу в прессе и на телевидении составят в сумме 21975 руб. = 21,9 тыс. руб.

В себестоимость продукции включается также налог на пользователей автомобильных дорог в размере 2,5% от объема реализации, что составит:

$$\frac{2818,1 \times 2,5}{100} = 70,4 \text{ руб.},$$

и налог на владельцев транспортных средств:

$$200 \text{ л.с.} \times 6 \text{ руб.} = 1200 \text{ руб.}$$

Всего по этой статье:

$$70,4 + 1,2 = 71,6 \text{ тыс. руб.}$$

Полная себестоимость выпуска керамико-фарфоровой продукции по элементам экономических затрат приведена в следующей таблице.

Таблица 11.

**Полная себестоимость продукции предприятия  
"Планета"**

№ п/п	Наименование элементов затрат	Всего, тыс. руб.
1.	Сырье и основные материалы (за вычетом возвратных отходов):	
	а) сырье и основные материалы	138,4
	б) вода на технологические цели	18,0
2.	Вспомогательные материалы	34,4
3.	Топливо на технологические цели	53,6
4.	Энергия на технологические цели	84,2
5.	Коммунальные услуги:	
	а) отопление помещений	40,9
	б) освещение помещений	14,2
6.	Горючее для автомобиля	74,9
	<b>Всего материальных затрат</b>	<b>458,6</b>
1.	Зарботная плата производственного персонала	444,0
2.	Зарботная плата руководителей и других категорий работников	350,4
3.	Отчисления на социальные нужды	282,8
	<b>Всего затрат на оплату труда</b>	<b>1077,2</b>
1.	Затраты на амортизацию основных фондов	72,8
2.	Арендная плата	14,9
3.	Страховые взносы	3,1
4.	Реклама	21,9
5.	Канцтовары	10,0
6.	Процент за кредит	168,0
7.	Налог на пользование автодорогами и владельцев автомобилей	71,6
	<b>Итого полная себестоимость продукции</b>	<b>1898,1</b>

Удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции составит 72,0% (оплата труда, отчисления на соц. нужды, амортизация, аренда, страховые взносы, реклама, канцтовары, процент за кредит, налог на владельцев автомобилей).

$$Y_n = \frac{З_n}{C_{пр}} \times 100\%,$$

где:  $Y_n$  – удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции %;

$З_n$  – стоимость условно-постоянных затрат, руб.;

$C_{пр}$  – полная себестоимость продукции, руб.

Тогда:

$$Y_n = \frac{1366,7}{1898,1} \times 100\% = 72,0\%.$$

$$Y_{пер} = \frac{З_{пер}}{C_{пр}} \times 100\%,$$

где:  $Y_{пер}$  – удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции %;

$З_{пер}$  – стоимость условно-переменных затрат, руб.;

Тогда:

$$Y_{пер} = \frac{531,4}{1898,1} \times 100\% = 28,0\%.$$

Отсюда удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции равен 28,0%.

Стоимость постоянных и переменных затрат в составе полной себестоимости продукции была определена по статьям затрат на основе таблицы.

Оборотные средства фирмы определяются по формуле:

$$\Phi_{об} = З_{тек} + З_{стр} + Н + П_{об},$$

где:  $\Phi_{об}$  – оборотные средства, руб.;

$З_{тек}$  – текущий запас товарно-материальных ценностей, руб.;

$З_{стр}$  – страховой запас товарно-материальных ценностей, руб.;

$Н$  – незавершенное производство, руб.;

$П_{об}$  – прочие оборотные средства, руб.

$$З_{тек} = Д \times Т,$$

где:  $Д$  – среднедневной расход материалов, руб.;

$Т$  – время между двумя поставками, дней.

$$Д = \frac{P_M}{n},$$

где:  $P_m$  – расход материалов на выпуск всей продукции, руб.;  
 $n$  – число дней выпуска продукции.

Тогда:

$$D = \frac{172,8}{290} = 0,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$T = \frac{\Gamma}{D_n},$$

где:  $T$  – время между двумя поставками, дней;

$\Gamma = 1560$  кг – грузоподъемность автомобиля;

$D_n$  – средневзвешенный расход материалов в натуральном выражении, кг.

Тогда:

$$T = \frac{1560}{130} = 12 \text{ дней.}$$

Отсюда:

$$Z_{\text{тек}} = 0,6 \times 12 = 7,2 \text{ тыс. руб.}$$

Величина текущего запаса составляет 7,2 тыс. руб.

Зная, что:

$$Z_{\text{стр}} = 0,5 \times Z_{\text{тек}}$$

$$Z_{\text{стр}} = 0,5 \times 7,2 = 3,6 \text{ тыс. руб.}$$

Величина страхового запаса составляет 3,6 тыс. руб.

$$H = C_{\text{ср.дн.}} \times T_{\text{ц}} \times K_{\text{гот}}$$

где:  $H$  – норматив незавершенного производства, тыс. руб.;

$C_{\text{ср.дн.}}$  – средневзвешенная себестоимость выпуска продукции, руб.;

$T_{\text{ц}}$  – длительность производственного цикла (6 дней);

$K_{\text{гот}}$  – коэффициент готовности.

$$C_{\text{ср.дн.}} = \frac{C_{\text{пр}}}{n}$$

где:  $C_{\text{пр}}$  – полная себестоимость выпуска продукции, руб.;

$n$  – число дней продукции.

Тогда:

$$C_{\text{ср.дн.}} = \frac{1898,1}{290} = 6,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$K_{\text{гот}} = \frac{Y_n + 0,5 \times Y_{\text{пер}}}{100},$$

где:  $Y_n$  – удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции, %;

$U_{\text{пер}}$  – удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции, %.

Тогда:

$$K_{\text{гот}} = \frac{72,0 + 0,5 \times 28,0}{100} = 0,86.$$

Отсюда:

$$H = 6,5 \times 6 \times 0,86 = 33,5 \text{ тыс. руб.}$$

Величина незавершенного производства составит 33,5 тыс. руб.

Зная, что величина прочих оборотных средств составляет 25% от всех остальных оборотных средств, они определяются в размере:

$$П_{\text{ос}} = \frac{25 \times (7,2 + 3,6 + 33,5)}{100} = 11,1 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда:

$$Ф_{\text{об}} = 7,2 + 3,6 + 33,5 + 11,1 = 55,4 \text{ тыс. руб.}$$

Величина необходимых оборотных средств составит 55,4 тыс. руб.

Тогда:

$$Ф_{\text{осн}} + Ф_{\text{об}} = 618,2 + 55,4 = 673,6 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из полученного результата следует, что величина кредита в размере 700 тыс. руб. достаточна для организации производства и начала выпуска 1-й партии продукции. Дальнейшее пополнение оборотных фондов предусматривается либо за счет прибыли, либо за счет авансовых выплат заказчика.

Основные показатели предприятия по итогам работы за год будут иметь следующий вид.

Определим валовую прибыль предприятия:

$$П_{\text{вал}} = П_{\text{р.пр.}} + Д_{\text{вн.оп.}}$$

где:  $П_{\text{вал}}$  – валовая прибыль предприятия, руб.;

$П_{\text{р.пр.}}$  – прибыль (убыток) от реализации продукции, руб.;

$Д_{\text{вн.оп.}}$  – доход от внереализационных операций, руб.

$$П_{\text{р.пр.}} = P_n - C_{\text{пр}}$$

где:  $P_n$  – стоимость реализованной продукции, руб.;

$C_{\text{пр}}$  – полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Тогда:

$$П_{\text{р.пр.}} = 2898,1 - 1898,1 = 920 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность продукции равна:

$$P_{\text{пр}} = \frac{П_{\text{вал}}}{C_{\text{пр}}} \times 100\%,$$

где:  $P_{\text{пр}}$  – рентабельность всего выпуска продукции, %;

$П_{\text{вал}}$  – валовая прибыль от реализации продукции, руб.;

$C_{\text{пр}}$  – полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Тогда:

$$P_{\text{пр}} = \frac{920}{1898,1} \times 100\% = 48,5\%.$$

Отсюда рентабельность всего выпуска продукции составляет 48,5%, что подтверждает правильность выбора стратегии маркетинга. Рентабельность производства определим по формуле:

$$P_o = \frac{\Pi_{\text{вал}}}{\Phi_{\text{осн}} + \Phi_{\text{об}}} \times 100,$$

где:  $\Pi_{\text{вал}}$  – валовая прибыль от реализации продукции, руб.;

$\Phi_{\text{осн}}$  и  $\Phi_{\text{об}}$  – стоимость основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств соответственно, руб.

Тогда:

$$P_o = \frac{920,0}{618,2 + 55,4} \times 100\% = 136,6\%.$$

Таким образом, рентабельность производства составила 136,6%.

Фондоотдачу рассчитаем по формуле:

$$\Phi_o = \frac{\Pi_p}{\Phi_{\text{осн}}},$$

где:  $\Phi_o$  – фондоотдача, руб.;

$\Phi_{\text{осн}}$  – стоимость основных производственных фондов, руб.

Тогда:

$$\Phi_o = \frac{2818,1}{618,2} = 4,6 \text{ руб.}$$

Отсюда фондоемкость составит:

$$\Phi_e = \frac{1}{\Phi_o},$$

где:  $\Phi_e$  – фондоемкость, руб.

Тогда:

$$\Phi_e = \frac{1}{4,6} = 0,22 \text{ руб.}$$

Достигнутая фондоотдача за период показывает, что основные производственные фонды использовались достаточно эффективно, для выпуска 1 рубля продукции затрачено 0,25 руб. основных фондов.

Определим фондовооруженность:

$$\Phi_p = \frac{\Phi_{\text{осн}}}{Ч_{\text{ср}}},$$

где:  $\Phi_p$  – фондовооруженность рабочих, руб.;

$\Phi_{\text{осн}}$  – стоимость основных производственных фондов, руб.;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность рабочих.

Тогда:

$$\Phi_p = \frac{618,2}{10} = 61,8 \text{ тыс. руб.}$$

Напряженность использования оборудования составит 128,1 тыс. руб. на единицу оборудования.

$$K_{\text{ис.об}} = \frac{P_{\text{пр}}}{n_{\text{об}}},$$

где:  $K_{\text{ис.об}}$  – коэффициент использования оборудования;

$P_{\text{пр}}$  – стоимость реализованной продукции, руб.;

$n_{\text{об}}$  – количество единиц оборудования.

Тогда:

$$K_{\text{ис.об}} = \frac{2818,1}{22} = 128,1 \text{ тыс. руб.}$$

Выработка на 1 работающего составит:

$$П_{\text{т}} = \frac{P_{\text{пр}}}{Ч_{\text{р}}},$$

где:  $П_{\text{т}}$  – выработка на 1 работающего;

$Ч_{\text{р}}$  – численность работающих, чел.

Тогда:

$$П_{\text{т}} = \frac{2818,1}{18} = 156,6 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на 1 руб. товарной продукции составят:

$$З_p = \frac{C_{\text{пр}}}{P_{\text{п}}},$$

где:  $З_p$  – затраты на 1 руб. товарной продукции;

$C_{\text{пр}}$  – полная себестоимость производства продукции, руб.;

$P_{\text{п}}$  – стоимость реализованной продукции, руб.

Тогда:

$$З_p = \frac{1898,1}{2818,1} = 0,67 \text{ руб.}$$

Поэтому имеется возможность для сокращения затрат на 1 рубль продукции за счет пересмотра и активизации структуры затрачиваемых ресурсов.

Определим чистую прибыль:

$$П_{\text{чист}} = П_{\text{вал}} - Н,$$

где:  $П_{\text{чист}}$  – чистая прибыль, подлежащая распределению, руб.;

$П_{\text{вал}}$  – валовая прибыль, руб.;

$Н$  – налоги, руб.

$$1. \text{ Налог на прибыль} = \frac{П_{\text{вал}} \times 24}{100},$$

где:  $П_{\text{вал}}$  – валовая прибыль, руб.

Тогда:

$$\text{налог на прибыль} = \frac{920 \times 24}{100} = 220,8 \text{ тыс. руб.}$$

2. НДС = НДС, полученный от покупателей – НДС, уплаченный поставщикам.

$$\text{НДС} = \frac{16,7(2818,1 - 870,5)}{100} = 325,2 \text{ тыс. руб.}$$

3. Прочие налоги – 17, 2 тыс. руб.

4. Возврат кредита – 250 тыс. руб.

Чистая прибыль составит –  $920 - 220,8 - 325,2 - 17,2 - 250 = 106,8$  тыс. руб.

## План риска

Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Оценка проводится по стадиям проекта; подготовительной, строительства и функционирования. После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить.

По характеру воздействия риски делятся на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой.

Простые риски определяются полным перечнем не пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других. В связи с этим первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков.

Второй задачей является определение удельного веса каждого простого риска по всей их совокупности.

Третьей задачей является оценка вероятностей наступления события, относящихся к каждому простому риску.

Четвертая задача – подсчет риска по каждой группе простых рисков.

Нижеприведенные таблицы содержат примерные перечни простых рисков по стадиям.

Таблица 12.

### Подготовительная стадия

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
Удаленность от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
Удаленность от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды
Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта
Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика
Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Таблица 13.

### Строительная стадия

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Платежеспособность заказчика	Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей
Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства

Таблица 14.

### Стадия функционирования: финансово-экономические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса



Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Снижение цен конкурентами	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Таблица 15.

### Стадия функционирования: социальные риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Угроза забастовки	Штрафы за нарушение договоров
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплаты	Текучесть кадров, снижение производительности
Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат

Таблица 16.

### Стадия функционирования: технические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Изношенность оборудования	Увеличение стоимости проектов и затрат на ремонт
Нестабильность качества сырья	Уменьшение объемом производства и увеличение расхода материалов из-за переналадки оборудования, снижения качества продукта
Новизна технологий	Увеличение затрат на освоение, снижение объемов производства
Недостаточная надежность	Увеличение аварийности технологии
Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса, потери производства при авариях

Таблица 17.

## Стадия функционирования: экологические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Вероятность залповых выбросов	Увеличение непредвиденных затрат
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование
Близость населенного пункта	Увеличение затрат на очистные сооружения и экологическую экспертизу проекта
Вредность производства	Рост эксплуатационных затрат
Складирование отходов	Удорожание себестоимости

Решение последующих задач возможно при помощи объективных и субъективных методов.

Первый метод предполагает использование теории вероятности и теории игр. Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать возможные последствия предпринимательских действий и вероятность самих последствий.

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

Абсолютная величина события определяется как средневзвешенная для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения.

Вероятность наступления события или колеблемость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины, для чего исчисляют дисперсию или среднеквадратическое отклонение.

Дисперсия представляет собой среднее взвешенное из квадратов отклонений действительных результатов от средних ожидаемых:

$$g^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n},$$

где:  $g^2$  – дисперсия;

$x$  – ожидаемое значение для каждого случая;

$\bar{x}$  – среднее ожидаемое значение;

$n$  – число случаев наблюдения (частота).

Среднее квадратическое отклонение определяется по формуле:

$$g = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{n}}.$$

Дисперсия и среднее квадратическое отклонение являются мерами абсолютной колеблемости. Коэффициент вариации – относительная величина:

$$V = \frac{\pm g}{x} 100\%,$$

изменяется от 0 до 100%, чем выше коэффициент, тем сильнее колеблемость. При значении коэффициента до 10% наблюдается слабая колеблемость, 10-25% – умеренная и свыше 25% – высокая, что говорит о повышении степени риска.

Оценка вероятности наступления события осуществляется также методом экспертных оценок. Для проведения этой работы желательно иметь трех экспертов, хорошо знакомых с существом проблемы. Ими могут быть:

- руководитель предприятия;
- сотрудник администрации территории, занимающийся экономическими вопросами;
- квалифицированный специалист, ранее связанный с предприятием и хорошо знающий его проблемы.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень рисков по всем стадиям проекта и предлагается оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

0	– риск рассматривается как несущественный;
25	– риск скорее всего не реализуется;
50	– о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
75	– риск скорее всего проявится;
100	– риск наверняка реализуется.

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость, который выполняется по следующим правилам:

$$1. \max |A_i B_i| \leq 50, i = 1, 2, \dots, N;$$

$$2. \sum_{i=1}^N \frac{A_i - B_i}{N} \leq 25,$$

где:  $A_i$  и  $B_i$  – оценка каждой  $i$ -той пары экспертов.

Всего должно быть сделано три оценки соответственно для попарно сравненных мнений первого и второго экспертов; первого и третьего экспертов; второго и третьего экспертов.

**Правило 1** означает, что минимальная допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше 50. Сравнения производятся по модулю, так как знак (плюс или минус) не учитывается.

Это правило направлено на устранение недопустимых различий в оценках вероятности наступления отдельного риска.

**Правило 2** направлено на согласование оценок экспертов в среднем. Оно используется после выполнения правила 1. Для расчета расхождения оценки суммируются по модулю, т.е. не обращая внимания на знаки, и ре-

зультат делится на число простых рисков. Оценки экспертов можно признать не противоречащими друг другу, если полученная величина не превышает 25.

В том случае, если в мнениях экспертов будут обнаружены противоречия (невыполнение правил 1 и 2), они обсуждаются на совещаниях для выработки согласованной позиции по конкретному вопросу. Результат работы экспертов оформляется таблицей (таблица 18).

Таблица 18.

Простые риски	Эксперты			V <sub>i</sub>
	первый	второй	третий	

Подсчет риска по каждой группе простых рисков производится по формуле:

$$P = \sum_{i=1}^N W_i \times V_i,$$

где: V<sub>i</sub> – средняя вероятность наступления риска.

Расчет оформляется таблицей (таблица 19).

Таблица 19.

Простые риски	Веса W <sub>i</sub>	Вероятность V <sub>i</sub>	Балл W <sub>i</sub> × V <sub>i</sub>
Итого по всем рискам	X	X	R

В последние годы часто для характеристики степени рисков стали применять показатели чувствительности и устойчивости проекта.

Под чувствительностью проекта понимаются минимальные значения его показателей эффективности при отклонении показателей проекта (капитальные вложения, объем продаж, текущие затраты и макроэкономические факторы) на 10% в худшую сторону.

Для определения устойчивости проекта необходимо рассчитать чистый дисконтированный доход и чистую текущую стоимость (ЧДД и ЧТС) и изменение этих показателей при снижении объема производства на 10%.

Таблица 20.

### Расчет ЧДД и ЧТС для проекта (тыс. руб.)

Год	Капитальные затраты	Прибыль с учетом амортизации	Коэффициент дисконтирования	Капитальные затр. дисконт.	Дисконтированная прибыль	ЧДД	ЧТС
0	700	–	1,0	700	–	- 700	- 700
1	–	284	0,81	–	230	230	- 470
2	–	431	0,65	–	280	280	- 190
3	–	589	0,52	–	311	311	+ 121
				700	821	+ 121	

Величина дисконта принята на уровне банковской ставки (24%).

При снижении объема продаж в год на 10% доходы от реализации составят по годам 2240,9; 2740 и 3014 тыс. руб. Себестоимость – 1837; 1940 и 1993 тыс. руб. Валовая прибыль – 403,9; 799 и 1021 тыс. руб. Чистая прибыль с учетом амортизации – 159,7; 431 и 598 тыс. руб. соответственно.

Таблица 21.

### Расчет ЧДД и ЧТС при снижении объема продаж в 1 год на 10%

Год	Капитальные затраты	Прибыль с учетом амортизации	Коэффициент дисконтирования	Дисконт. капитальные затр. дисконт.	Дисконтированная прибыль	ЧДД	ЧТС
0	700	–	1,0	700	–	- 700	- 700
1	–	161,6	0,81	–	130,8	130,8	-569,2
2	–	431,0	0,65	–	280,0	280,0	-289,2
3	–	598,0	0,52	–	311,0	311,0	+ 21,8
						+ 21,8	

Таким образом, положительное значение ЧТС говорит об устойчивости проекта. Проект теряет свою устойчивость при ежегодном снижении объема продаж по сравнению с запланированным на 10%. В этом случае расчет ЧДД и ЧТС примет следующий вид.

Таблица 22.

### Расчет ЧДД и ЧТС при ежегодном снижении объема продаж на 10%

Год	Капитальные затраты	Прибыль с учетом амортизации	Коэффициент дисконтирования	Дисконт. капитальные затр. дисконт.	Дисконтированная прибыль	ЧДД	ЧТС
0	700	–	1,0	700	–	- 700	- 700
1	–	161,6	0,81	–	130,8	130,8	-569,2
2	–	301,0	0,65	–	252,1	252,1	-317,1
3	–	432,8	0,52	–	279,8	279,8	-37,3
Итого					662,7	-37,3	

Отрицательное значение ЧТС говорит о неустойчивости проекта и большой величине риска. При таком положении принимать проект к внедрению нецелесообразно.

## Финансовый план и финансовая стратегия

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Здесь необходимо подготовить сразу несколько документов, а именно:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблицу доходов и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- график прибыльности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую вы предполагаете завоевать своей продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на три года вперед, причем для первого года данные приводятся помесечно, для второго поквартально, а данные третьего года приводятся общей суммой продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста – предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года конечно приходится заниматься прогнозными прикидками.

Под эти цифры реализации вы будете покупать оборудование, тратиться на рекламу, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы. И если эти прикидки сделаны не на основе серьезного анализа рынка, то пострадаете больше всех вы сами.

Баланс денежных расходов и поступлений – это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, причем в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела. Надо сказать, что вообще зарубежные предприниматели относятся к планированию денежных потоков куда серьезнее, чем их российские коллеги, воспринимающие безналичный оборот средств более индифферентно. Главная задача такого баланса (иногда его еще называют балансом денежных потоков) – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность вашего предприятия при реализации данного проекта. Под ликвидностью в данном случае мы понимаем способность предприятия своевременно погашать обязательства перед кредиторами за счет средств находящихся на расчетном счете. А отсюда вытекает крайне важной информация для определения общей стоимости вашего проекта.

Действительно, если сбыт вашей продукции будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, то для поддержания ликвидности вашего предприятия придется первое время делать регулярные дополнительные "впрыскивания" денежных средств, что увеличит вашу потребность в инвестициях. Надо сказать, что проблемы с ликвидностью – серьезнейшая причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Эту мысль еще предстоит глубоко осознать нашим хозяйственникам, несколько избалованным нынешним финансовым механизмом, позволяющим иметь крупную просроченную задолженность перед поставщиками и не оказываться при этом банкротом. Формирование реального рыночного механизма заставит и банкиров и предпринимателей относиться к планированию денежных потоков куда серьезнее и тщательно прорабатывать баланс денежных расходов и поступлений, показывающий помесячно (для первого года), поквартально (для второго года) и в целом за год (для третьего года) статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции.

Таблица доходов и затрат – это документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

- 1) доходы от продажи товаров;
- 2) издержки производства товаров;
- 3) суммарную прибыль от продаж (п.1 – п.2);
- 4) общепроизводственные расходы (по видам);
- 5) чистую прибыль (п. 3 – п. 4).

Задача этого документа показать, как будет формироваться и изменяться ваша прибыль: для первого года – помесячно, для второго – поквартально, для третьего – в расчете на год.

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации вашего проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, и тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя. Например, его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

И наконец, как мы уже упоминали выше, в этом разделе бизнес-плана вам стоит привести график прибыльности и расчеты к нему, которые вы подготовили при выборе цены в разделе, посвященном маркетингу.

Вот теперь, выяснив все, о чем говорится в предыдущих разделах бизнес-плана, вы можете приступить к составлению последнего весьма важного его раздела, называемого "Стратегия финансирования". В нем необходимо изложить ваш план получения средств для создания или расширения вашего предприятия. При этом вы должны дать ответы на следующие вопросы.

Сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта?

Откуда намечается получать эти деньги, в какой форме? Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них? Каков будет это доход?

Что касается первого вопроса, то ответ на него вытекает и: предыдущего раздела бизнес-плана – "Финансовый план". А вот ответ на второй вопрос – тема для особого разговора. Практически здесь речь идет о том, какую долю средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в

виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования – задача, не имеющая однозначного решения. Слишком уж много факторов влияют на все заинтересованные стороны. Если же попытаться выделить какие-то основные моменты, то они состоят в том, что банкиры обычно стараются уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны главным образом владельцы предприятия и инвесторы-акционеры.

Поэтому финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемой фирмы, а с другой – не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Для таких проектов привлечение кредита просто даже опасно. Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат основной суммы долга и процентов по кредиту в течение срока, указанного в кредитном соглашении. Между тем для новых венчурных предприятий соблюдение такого календарного графика выплат может оказаться не по силам из-за постепенного нарастания суммы доходов от реализации. В такой ситуации даже вполне перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут обанкротиться лишь потому, что не смогут решить проблемы с ликвидностью в первые годы.

Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков (хотя их собрать иногда куда сложнее, чем получить ссуду в банке). Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль не проедается, а инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке.

Иногда привлечение средств партнеров и акционеров кажется предпринимателям нежелательным из-за возможности лишиться контрольного пакета акций, размер которого обычно оценивается в 51%. По этому поводу стоит сказать следующее. Во-первых, на деле контрольный пакет может быть и значительно меньше, чем 51%. При сильно распыленном капитале для контроля над предприятием может оказаться достаточным и пакета, включающего лишь 10-15% акционерного капитала. Во-вторых, психология "собаки на сене" редко приводит к успеху. Что толку, если вы будете потенциальным единоличным владельцем предприятия, существующего лишь на бумаге. Не лучше ли впустить в дело состоятельных инвесторов со стороны, чтобы воплотить свои проекты в жизнь?



Наконец, что касается третьего аспекта раздела "Стратегия финансирования" – оценки сроков возврата заемных средств, то это требует проведения и включения в бизнес-план специальных расчетов, дающих возможность оп-ределить срок окупаемости вложений.

Все эти шаги необходимо сделать не только финансистам и экономистам крупных предприятий, готовящим обоснование для новых инвестиций или приватизации, но и тем, кто собирается стать на путь частного бизнеса, создав свое дело.

Финансовый план ООО "Планета" строится на основе прогноза плана маркетинга и исходит из возможностей производственного плана.

Прогнозный план доходов и расходов на 1-й год существования фирмы "Планета" разрабатывается на основании того, что уточняемые договоры на поставки продукции заказчикам будут в этом году заключены на общую сумму 2818 тыс. руб.

Доходы от реализации продукции рассчитываются на основании предполагаемых заказов, которые в течение года существенно различаются по величине.

Реализация в мае-июне будет расти за счет пика сезона туризма в Средиземноморье (менее жаркий период) и при этом проектируется добиться снижения себестоимости продукции за счет использования менее материалоемкой продукции и отсутствия затрат на отопление и освещение. На июль и август приходится наибольший объем заказов в связи со строительством коттеджей, при этом ввиду инфляции повысятся цены на сырье и материалы, но себестоимость продукции удастся стабилизировать с помощью оптимизации потребляемых ресурсов. Сентябрь будет характеризоваться спадом реализации, связанным с началом активизации деловой жизни после периода отпусков. В октябре ожидается резкий всплеск объемов реализации, связанный с желанием потребителей закончить отделку помещений и установить камин любой ценой в преддверии зимы, что дает возможность временно поднять цены на изделия, не увеличивая затрат. В ноябре-декабре ожидается устойчивый сбыт продукции по контрактам, связанным с работами в офисах учреждений. При этом будет наблюдаться повышение себестоимости за счет увеличения расценок на топливо и энергию и увеличения потребления количества электроэнергии на освещение. С июня 2001 года можно ожидать увеличения минимальной зарплаты, что повлечет за собой увеличение арендных платежей за помещения, а также некоторых местных налогов. Затраты на бензин для автомобиля несколько снизятся из-за стабилизации величины пробега на более низком уровне. Прибыль несколько снизится из-за повышения уровня заработной платы работникам и соответственно всех начислений, но это стабилизирует коллектив и не приведет к текучести кадров в самый трудный период становления.

Предполагаемая чистая прибыль по итогам года составит 106,8 тыс. руб. с учетом возврата кредита, валовая прибыль определится в размере 920 тыс. руб., полная себестоимость годового выпуска продукции будет равна 1898,1 тыс. руб.

Исходя из этого, рентабельность выпуска годовой продукции составит 48,5%.

По итогам года также можно будет выплатить часть кредита банку, что положительно скажется на будущей деятельности. Оставшуюся величину прибыли следует пустить на расширение производства, так как учредители обещают в первый год всю полученную прибыль оставить в распоряжении предприятия.

Предприятию целесообразно арендовать или построить складские помещения для хранения сырья и материалов, так как рост цен на них значительно увеличивает себестоимость продукции, поэтому выгоднее "омертвить" часть оборотных средств в виде запасов, чем совершать ритмичные закупки у поставщиков.

Анализ структуры постоянных и переменных затрат в составе себестоимости продукции показывает снижение доли первых и увеличение вдвое доли вторых, что объясняется повышением цен на сырье, технологическое топливо и энергию.

Прогнозный финансовый план доходов и расходов на три года (таблица 23) показывает предполагаемый уровень развития фирмы во времени.

Таблица 23.

#### План доходов и расходов ООО "Планета"

№ п/п	Наименование	2001 г.	2002 г.	2003 г.
1.	Доходы от реализации	2818,1	3240	3564
2.	Себестоимость	1898,1	1977	2030
3.	Валовая прибыль	920	1263	1534
4.	Налоги и возврат кредита	813,2	930	1034
5.	Чистая прибыль	106,8	360	500

План доходов и расходов на три года в соответствии с прогнозом тенденций развития отрасли отражает, что и в течение 2002-2003 годов предприятие, несмотря на рост издержек, будет получать устойчивую прибыль, т.е. фирма имеет неплохие шансы на успех.

В результате предполагаемого баланса на конец первого года следуют выводы о сроке окупаемости капитальных вложений и ликвидности фирмы, т.е. способности нести ответственность по взятым обязательствам.

Таблица 24.

#### Балансовый план на конец первого года фирмы ООО "Планета" тыс. руб.

Активы		
Ликвидные активы, всего	429,3	
Неликвидные активы, всего		545,4

<b>Активы</b>		
В том числе:		
оборудование и другие основные фонды	618,2	
амортизация	72,8	
Пассивы и собственный капитал предприятия		878,0
Краткосрочные обязательства, всего		168
В том числе:		
текущие обязательства по долгосрочным займам	168	
Долгосрочные обязательства, всего		700,0
Итого пассив		868,0
Собственный капитал, всего		116,7
В том числе:		
уставный фонд	10,0	
прибыль	106,7	
Итого пассивов и собственного капитала		974,7

Определим срок окупаемости проекта ( $T_{ок}$ ) по следующей формуле:

$$T_{ок} = x + ЧТС_x / ЧДД_{x+1},$$

где:  $x$  – последний год, когда  $ЧТС < 0$ ;

$ЧТС_x$  – значение  $ЧТС$  в этом году (без минуса);

$ЧДД_{x+1}$  – значение  $ЧДД$  в следующем "x+1" году.

$$T_{ок} = 2 + 274 / 311 = 2,9 \text{ года.}$$

Таким образом, проект окупается за 2,9 года.

$$K_{л} = \frac{M_{ср} - Z_{тмц}}{T_{об}},$$

где:  $K_{л}$  – коэффициент ликвидности;

$M_{ср}$  – мобильные средства;

$Z_{тмц}$  – запасы товарно-материальных ценностей, руб.;

$T_{об}$  – текущие обязательства, руб.

$$K_{л} = \frac{429,3 - 55,4}{168} = 2,2.$$

Достигнутый уровень ликвидности позволяет удовлетворить выплату кредитов по первому требованию.

## **Список использованной литературы**

Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. // Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.

Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху. / Пер. с англ. – М.: "Дело ЛТД", 1995.

Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. / Пер. с англ. Под ред. Белых Л.Г. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.

Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. Изд. 2. Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1998.

Буров В.П., Галь В.В. и др. Бизнес-план инвестиционного проекта. Методика составления. – М.: УИПКК АП, 1997.

Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие в 2 ч. – Мн: ООО "Новое знание", 2000.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. НЭГ, 1999. №37-39.

## Содержание

Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве .....	3
Состав, структура и объем бизнес-плана .....	6
Краткое изложение, или резюме, бизнес-плана .....	16
Анализ рынка .....	18
Описание проектируемой продукции, характер вашего бизнеса .....	26
План маркетинга .....	35
План производства .....	57
План риска .....	79
Финансовый план и финансовая стратегия .....	86
Список использованной литературы .....	92

### **www.infanata.org**

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления только на локальном компьютере! Скачав файл, вы берёте на себя полную ответственность за его дальнейшее использование и распространение.

Начиная загрузку, вы подтверждаете своё согласие с данными утверждениями!

Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена!

По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!

### **www.infanata.org**