



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

В 2-3 раза
ниже



от 1 дня

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРОИЗВОДСТВА

КУРСОВАЯ РАБОТА

Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности

Выполнила:

Казань



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

в 2-3 раза
ниже



от 1 дня

Введение

1. Понятие, роль и структура бизнес-плана
2. Особенности бизнес планирования в России и за рубежом
3. Совершенствование бизнес-планирования в рыночных условиях

Заключение

Список использованной литературы



Введение

Сегодня практически в любом книжном магазине можно приобрести пособия по составлению бизнес-плана. В них детально расписаны его структура и содержание каждого из разделов, но ни в одном учебнике или методической рекомендации нельзя прочитать, что бизнес-план - это не формальное описание бизнеса, а его сущность, выраженная в письменной форме. Бизнес-план - один из конечных продуктов того, что называется корпоративной культурой компании.

В зависимости от того, какая атмосфера царит в компании, как складываются взаимоотношения между сотрудниками, как распределены полномочия, какие цели и задачи ставит перед собой предприниматель и его команда, бизнес-план может принимать самые разные выражения. «Структура организации определяется качеством индивидуумов, которые ее составляют. По крайней мере, из этого стоит исходить» (Лестер Тобиас).

Написание бизнес-плана - почти искусство. В настоящее время этим занимается целая когорта профессионалов. Зарубежные бизнесмены давно осознали, что без плана нельзя начинать сколько-нибудь стоящее коммерческое мероприятие. Более того, как показывает мировая практика, бизнес-план нужен всем: и тем, у кого собираются просить деньги на реализацию своего проекта - банкирам, инвесторам, и сотрудникам предпринимателя, желающим знать перспективы и четче понять свои задачи, а также самому предпринимателю, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность.

Бизнес-план выступает основой бизнес предложения при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнерами, используется при приглашении ключевых сотрудников, при подписании контрактов с персоналом фирмы. Он является не только внутренним документом фирмы,



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

но и используется при установлении контактов. Это предъявляет определенные требования к его оформлению, форме и структуре.

В своей работе я рассматриваю понятие, роль и структуру бизнес-плана, особенности его применения в России и за рубежом, а также пути совершенствования бизнес-планирования в современных рыночных условиях.

Разговор о бизнес-планах сегодня становится крайне актуальным в силу трех основных причин:

- во-первых, в экономику приходит новое поколение предпринимателей. Многие из них никогда не руководили коммерческим предприятием и потому крайне смутно представляют весь круг ожидающих проблем, особенно в рыночной экономике;

- во-вторых, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовится к непривычному сегодня делу - конкуренции, в которой не бывает мелочей;

- в-третьих, если предприниматель рассчитывает получить инвестиции для реализации своего проекта, то он должен уметь обосновывать заявки и доказывать инвесторам, что способен просчитать все аспекты использования инвестируемых средств.

Бизнес-план становится необходимым атрибутом коммерческой деятельности современного предприятия. Качественный бизнес-план свидетельствует о высокой деловой культуре компании. Он представляет собой важный элемент ее фирменного стиля.



1. Понятие, роль и структура бизнес-плана

Предпринимательская деятельность представляет собой совокупность действий предпринимателя, проводимых последовательно либо параллельно в течение всего периода от начала до завершения конкретного дела, от вложения конкретных средств до получения прибыли как конечного результата бизнес деятельности. Формирование замысла предполагает формулирование целей и содержания бизнес операции. При этом уточняется продукт, который будет основным результатом намечаемой бизнес операции, оценивается способность произвести (или приобрести) и реализовать некоторое количество выбранного продукта, сроки проведения всех работ, прибыль от задуманной операции. Просматриваются и альтернативы в рамках ресурсных возможностей предпринимателя. И как результат принимается решение о проведении операции. Планирование операции предполагает более подробное изложение способов ее проведения, чем на этапе формирования замысла. Проводится полное и по возможности точное сопоставление поставленных задач и располагаемых факторов предпринимательства. Выбирается наиболее рациональный путь, способ проведения дела, предпринимаются усилия, чтобы минимизировать издержки, предусматриваемые планом проведения операций. Расчет затрат требуемых ресурсов производится с использованием соответствующей нормативной базы. В ходе планирования устанавливаются масштабы и сроки исполнения отдельных частей операции. Следует отметить, что разработка плана программы операции часто приводит к необходимости изменения первоначального замысла, уточнению целей и сроков начала и завершения операции. Для осуществления крупных весомых операций составляются бизнес-планы.

В условиях проведения крупных продолжительных взаимосвязанных бизнес операций, предполагающих получение прибыли в значительных



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

объемах, предварительная разработка плана, программы действий становится обязательным условием обоснования замысла и подтверждения уверенности в получении желаемого результата.

Бизнес-план представляет собой соединение технико-экономического обоснования и программы проведения работ. Обычно такие планы составляются при создании или реструктуризации коммерческих организаций, обосновании крупных проектов, рассчитанных на перспективу. Но вполне правомочна разработка такого плана и для отдельной бизнес операции. Из самого понятия составляющей части этого слова "план" следует, что бизнес - план призван заранее наметить желаемую и практически осуществимую систему, схему предпринимательских действий, обеспечивающих достижение поставленной цели в виде получения прибыли в данной и последующих сделках. Итак, бизнес-план - это обоснование программы проведения операции, сделки, система рационально, планомерно организованных мероприятий, действий, рассчитанных на получение в итоге прогнозируемого результата. Бизнес планы могут разрабатываться применительно к отдельным крупным операциям или распространяться на всю хозяйственную, предпринимательскую деятельность компании. В последнем случае составляется бизнес-план предприятия, фирмы на один-два года. Следует также иметь в виду, что бизнес-план создается не только как описание плана действий, но и как визитная карточка фирмы, предъявляемая обычно в целях получения кредита, в других ответственных случаях. Наличие четко сформулированной цели позволяет характеризовать бизнес как целевой, программный. А формулирование плана в терминах направленных действий, с одной конкретной целью - получение прибыли, существенно приближает его к целевой программе. Перечисленные признаки позволяют рассматривать бизнес-план как систему расчетов и обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, направленных на успешное достижение цели: получение максимально



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

возможной прибыли путем осуществления конкретной предпринимательской операции.

Никто не заставляет предпринимателя составлять, согласовывать или утверждать план сделки или план действий фирмы. Другое дело, что при наличии бизнес-плана он скорее найдет компаньонов и убедит их принять участие в сделке, получит кредиты, завоеует определенную репутацию на рынке. Бизнес-план нужен предпринимателю не как формальный документ, а как свидетельство обоснованности, реализуемости, надежности сделки и осуществляющей ее фирмы.

И что немаловажно, наличие бизнес-плана свидетельствует о солидности планируемой операции и ее организаторов и создает благоприятную обстановку для исполнения намеченного дела. Контрагенты, лица, с которыми предпринимателю придется взаимодействовать, будут интересоваться уровнем, степенью проработанности всего дела. Одновременно бизнес-план является собственностью предпринимателя, составляет определенную коммерческую тайну. На изучение бизнес-плана всегда должно быть получено согласие предпринимателя. Но главное - все-таки не наличие документа. Важно, чтобы сделка была хорошо продумана, организована, а возможные риски предусмотрены и рассчитаны. Благодаря такому плану удастся оценить рациональные масштабы дела. Следует понимать, что в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на финансово-экономических аспектах достижения успеха, прибыльного результата, а научно-технические и социальные составляющие представлены менее детально либо вообще отсутствуют.

На основе приведенных определений и признаков бизнес-плана можно сформулировать более общее определение этого понятия, которое удовлетворяет всем основным признакам и не противоречит ни одному из приведенных ранее определений. Итак, бизнес-план - это ограниченное по времени, целенаправленное изменение системы с установленными



требованиями к качеству результатов, возможными рамками расходов средств и ресурсов и специфической организацией по его разработке и реализации. Включение в определение «системы» указывает не только на целостность проекта, его разграничение от других видов бизнеса, но и подчеркивает единственность проекта, а значит, его неповторимость и признаки новизны.

Многообразие бизнес-планов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни чрезвычайно велико. Они могут существенно различаться сферой приложения, составом предметной области, масштабом, длительностью, составом участников, степенью сложности, влиянием результатов и т. д.

Множество разнообразных бизнес-планов может быть классифицировано по различным основаниям. Очевидно, что приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность. Однако в ряде случаев она бывает полезной.

Выделены следующие основания классификации бизнес-планов:

- тип плана - по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект;
- класс плана - по составу и структуре проекта и его предметной области;
- масштаб плана - по размерам самого плана, количеству участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность плана - по продолжительности периода осуществления плана;
- сложность плана - например, по степени финансовой, технической или другой сложности;
- вид плана - по характеру предметной области плана.

Рассмотрим основные разновидности планов по предложенным основаниям:



- тип плана - технический, организационный, экономический, социальный, смешанный;

- класс плана - моно-, мульти-, мегаплан.

Как следует из названия каждого из трех классов планов:

- моноплан - это отдельный план различного типа, вида и масштаба;

- мультиплан - это комплексный план, состоящий из ряда монопланов и требующий применения многопланового управления;

- мегаплан - целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипланов.

Масштабы плана - мелкие, средние, крупные и очень крупные. Это деление планов условное. Масштабы планов можно рассматривать и в более конкретной форме - межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, планы одного предприятия.

Длительность плана - краткосрочные (до трех лет), среднесрочные (от трех до пяти лет), долгосрочные (свыше пяти лет).

Сложность плана - простые, сложные и очень сложные.

Виды бизнес-планов - инновационные, организационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные и др.

Преобладающее большинство бизнес-планов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-плана, зависит от всех перечисленных оснований их классификации и, прежде всего от масштаба, длительности и сложности плана.

В соответствии с классификацией бизнес-планов на виды можно выделить некоторые особенности и типичные условия, позволяющие отличать виды планов друг от друга.

Инновационные планы исследования и развития связаны с созданием нового продукта или услуги, способами их производства. К ним также



относятся новшества в организационной, финансовой, научно - исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии.

В составе инновационных бизнес-планов можно выделить:

- организационные планы - реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума;
- экономические планы - приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов;
- социальные планы - реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений. Эти планы обладают наибольшей неопределенностью.

Существует также деление бизнес-планов на официальные и неофициальные.

Официальный бизнес-план является кратким (до 50 страниц) изложением на бумаге прошлого, настоящего и будущего бизнеса. Он предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, менеджеров и акционеров фирмы для того, чтобы они могли представить общую цель бизнеса. В нем обычно содержатся три варианта расчетов: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).

Неофициальный бизнес-план представляет собой повседневный рабочий документ для первого лица предприятия, команды разработчиков плана и консультантов. В нем сосредоточен рабочий информационный материал. Он носит название рабочего бизнес-плана и позволяет:

- глубже понять важность официального бизнес-плана;
- составить программу действий до того, как реально начнется новое дело;



- детально рассмотреть возможные варианты решения возникающих проблем, и таким образом быть готовым преодолеть их в будущем, так как предприниматель сможет принять правильное решение, чтобы избежать ошибок в бизнес-плане;
- заранее распознать и оценить два основных вида риска в бизнесе: внутренний, над которым имеется контроль фирмы (персонал, материальные запасы), и внешний (экономика, новое законодательство), т.е. что не в состоянии изменить фирма;
- осуществлять тщательный контроль за состоянием дел, учитывая постоянные изменения во внешней и внутренней среде на основе мониторинга делового окружения;
- по мере необходимости служить в качестве справочника при корректировке официального бизнес-плана.

Таким образом, рабочий бизнес-план - это широкое пространство или деловое поле игры бизнесмена, в ходе которой разрабатываются правила тщательно продуманного официального бизнес-плана.

Что же касается содержания и структуры бизнес-плана, то они строго не регламентированы.

Однако, как правило, в бизнес-плане предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта фирмы и удовлетворение им потребностей рынка, дается оценка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах, определяются организационная и производственная структуры, формируется финансовый проект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста фирмы. Объем и степень конкретизации разделов плана определяются спецификой компании и областью ее деятельности.

Обычно классический бизнес-план состоит из следующих разделов:



1. Описание проекта (резюме).
2. Общая характеристика предприятия.
3. Характеристика производимых товаров, услуг.
4. Анализ рынка сбыта товаров.
5. Конкуренция и другие внешние факторы.
6. План маркетинговой деятельности.
7. Планирование производства.
8. Организационный план.
9. Юридический план.
10. Оценка рисков.
11. Финансовый план.
12. Показатели финансово-экономической целесообразности реализации плана.

1. Описание проекта может включать следующую информацию:

- цель и задачи бизнес-плана;
- описание предприятия, его специализацию и предшествующую историю развития предприятия;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал;
- преимущества продукции (услуг) предприятия на рынке и в отрасли;
- ресурсы предприятия, его текущее финансовое состояние;
- долгосрочную и краткосрочную стратегии предприятия, возможности роста производства и доходов, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- описание ситуации на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству;



- потребности в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, порядок возврата заемных средств;

- какие риски могут ожидать предприятие и каков их уровень;

- экономическое обоснование и эффективность проекта.

Таким образом, резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана.

Его объем не должен превышать трех страниц машинописного текста. Пишется резюме в последнюю очередь, при этом текст обычно составляется из ключевых фраз других разделов бизнес-плана.

Задача резюме - в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.

2. Характеристика предприятия включает следующие сведения:

- полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты;

- инициатора проекта;

- организационно-правовую форму предприятия;

- размер уставного капитала;

- учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале;

- характеристики менеджеров высшего звена управления - директора предприятия, главного бухгалтера (Ф.И.О., возраст, образование, квалификация, предыдущие три должности и место работы, срок работы в каждой должности, опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления);

- основной вид деятельности предприятия;

- формулировку миссии предприятия;



- оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

3. Прежде чем перейти к рассмотрению разделов бизнес-плана, относящихся к таким областям, как маркетинг и основная деятельность, полезно уделить внимание продукции или услугам данного бизнеса. Это стоит сделать потому, что вне зависимости от стратегических соображений бизнес не может быть успешным, если не обеспечить привлекательность его продукции или услуг.

Поскольку предприниматель, вероятно, намного лучше разбирается в избранной области, нежели инвестор, важно, чтобы характеристики и привлекательные черты товаров и услуг были написаны в простой и ясной форме.

В этот раздел обычно включается следующая информация:

- область применения;
- какую потребность удовлетворяет;
- второстепенные области применения;
- показатели качества (долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, процент брака и др.);
- внешнее оформление и упаковка;
- патентная защищенность;
- описание преимуществ планируемого к производству продукта;
- сравнение с другими товарами;
- основные направления совершенствования продукции;
- сильные и слабые стороны товара.

Задачей этой части бизнес-плана является описание в наиболее сжатой форме характеристик товаров и услуг, предлагаемых данным бизнесом. Решая вопрос о том, как лучше всего представить свою продукцию в бизнес-плане потенциальному инвестору, предприниматель должен решить, что может произвести на него наиболее сильное впечатление и что ему легче



всего оценить. Товар или услуга могут быть оценены рецензентом наиболее высоко, если предприниматель воспользуется средствами, способными воздействовать не его чувства. Однако это нелегко включить в бизнес-план. Здесь могут помочь опытный образец или наглядная демонстрация. Кроме того, иногда бывает полезно представить список экспертов или потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв. Такие свидетельства могут быть представлены в виде письма или отчета и включены в виде приложения.

4. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что слабое знание рынков сбыта - одна из главных причин несостоятельности многих проектов. Необходим анализ спроса на продукцию, которую предполагается выпускать, определить по какой цене этот товар купят. Определив спрос на товар, устанавливают максимальный объем продаж, который предприниматель может осуществить с учетом своих потенциальных возможностей. В данном разделе бизнес-плана необходимо затронуть следующие аспекты:

1. динамика продаж за последние три года;
2. ожидаемые темпы прироста на предприятии;
3. количество новых предприятий, занимающихся аналогичной продукцией;
4. новые виды аналогичной продукции, появившейся в последние годы.

Источниками информации могут быть издания государственных органов (статистические сборники), периодические издания и книги. Для оценки рынков используется также информация, полученная по результатам продаж предприятия за последние 3-5 лет.

5. В этом разделе плана необходимо определить конкурентов - производителей аналогичной продукции, как можно точнее оценить объем и динамику их продаж, доходы, перспективы освоения новых товаров, основные потребительские характеристики, уровень качества. Желательно



охарактеризовать уровень цен, ценовую политику конкурентов, показать их сильные и слабые стороны.

Необходимо также подробно описать преимущества предпринимателя перед конкурентами.

Анализ конкурентов на рынке можно вести последующей схеме:

- удельный вес в общем объеме товаров или услуг на выбранном сегменте рынка;
- объем и номенклатура товаров и услуг;
- используемая схема и каналы сбыта продукции;
- надежность и качество товаров и услуг;
- политика в области сбыта.

Кроме того, важно учитывать государственное регулирование производства тех или иных видов продукции (компенсации, субсидии, налоговые льготы, лицензирование). Руководитель предприятия (предприниматель) должен предусмотреть в бизнес-плане необходимость принятия мер на ответ конкурентов при его выходе на рынок. Они могут снизить цены, увеличить затраты на рекламу, расширить ассортимент, повысить качество товара.

6. В этом разделе определяется система мероприятий по активному воздействию на потребительский спрос в целях завоевания рынка и расширения сбыта производимых товаров и услуг.

Практика показывает, что многие предприниматели, выходящие на рынок с действительно нужными для потребителя товарами и услугами, нередко терпят неудачу из-за неправильного маркетинга.

Должны соблюдаться следующие принципы маркетинга:

1. «Понимание потребителя» (учет запросов потребителей и динамики рыночной конъюнктуры). Успешный бизнес невозможен, если фирма ориентируется только на получение прибыли.

2. Борьба за потребителя (качество товара, реклама, сервис).



3. Максимальная приспособленность производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, что вся деятельность предпринимателя основывается на знании потребительского спроса и его возможных изменений в перспективе. Здесь же ценообразование. В этом разделе важно установить уровень цены на продукцию (услуги). Самый простой метод основан на определении минимально приемлемого для предприятия уровня прибыли. В этом случае цена (Ц) рассчитывается по формуле:

$$Ц = C / (1 - П)$$

Где:

С - себестоимость;

П - минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене.

Недостаток метода является в том, что он не учитывает спрос и конкуренцию на рынке и не позволяет найти оптимальную цену.

Однако на российском рынке он остается самым популярным. Цена может быть скорректирована с учетом инфляции:

$$Ц_1 = Ц_0(A a_1/a_0 + B б_1/б_0 + B)$$

Где:

Ц₁, Ц₀ - цена в момент поставки и в момент заключения договора;

А, Б, В - доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходов на материалы и сырье, заработную плату и прочие расходы;

a₁/a₀ - средняя цена покупных материалов и сырья соответственно в моменты заключения договора и фактической поставкой товара;



$b1/b0$ - средняя заработная плата работников в момент заключения договора и фактической поставкой товара.

Данную формулу желательно привести в бизнес-плане, чтобы клиентам было видно, как предприятие собирается учитывать инфляцию.

7. В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

В описании технологического процесса указываются:

- требуемые производственные мощности;
- потребность и условия приобретения технологического прочего оборудования;
- потребность в сырье, материалах, контроль качества и дисциплина поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- подготовка производства;
- контроль качества продукции.

В требованиях к квалификации и наличию необходимого персонала дается характеристика:

- производственного персонала;
- инженерно-технического персонала;
- административного персонала;
- условий труда;
- формы оплаты и стимулирования труда.

Таким образом, структура этого раздела бизнес-плана следующая:

- 1). Производственная программа предприятия.
- 2). Схема технологического процесса.
- 3). Потребность в основных фондах.



- 4). План производства.
- 5). Потребность в персонале и зарплате.
- 6). Калькуляция себестоимости.

8. В этом разделе бизнес-плана раскрывается организационно-правовая форма хозяйствования предприятия. Обосновывается организационная структура предприятия (линейная, функциональная, штабная, матричная), производится оценка оргструктуры (Кэ.ф.у):

$$\text{Кэ.ф.у} = 1 - (\text{Зу} * \text{Куп}) / (\text{Фо} * \text{Фв})$$

Где:

Зу - затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

Куп - удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Фо - фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции), приходящийся на единицу основных и оборотных фондов;

Фв - фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника).

9. Этот раздел имеет наибольшее значение для вновь создаваемых предприятий. Особое внимание обращается на выбор организационно-правовой формы. Кроме того, для уже действующих предприятий указываются все законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность предприятий.

10. Инвесторы и кредиторы придают большое значение оценке рисков. Поэтому при разработке бизнес-плана целесообразно указать состав возможных рисков и какие потери при их наступлении могут произойти, по каким видам рисков и на какую сумму следует застраховать имущество



предприятия. В этом же разделе указываются организации, с которыми заключены договоры на страхование и на какие суммы.

11. В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в стоимостном варианте. Он включает выполнение следующих расчетов:

- распределение чистой прибыли (планирование средств фондов накопления и потребления);
- баланс денежных средств;
- доходы и затраты;
- финансовый план предприятия на первый планируемый год (баланс доходов и расходов);
- расчет безубыточности и график безубыточности;
- расчет даты, когда проект начнет приносить прибыль;
- прогнозный баланс активов и пассивов предприятия;
- показатели планируемой финансово-экономической деятельности предприятия.

К устойчивым пассивам относятся минимальные задолженности по заработной плате с начислениями, бюджету, временно свободные остатки фонда потребления и пр. Кредиторская задолженность по оплате труда (Кзп) рассчитывается по формуле:



$$Кзп = (ФОТ * Д) / 360$$

Где:

ФОТ - расходы на оплату труда с начислениями, руб.;

Д - число дней с начала месяца до установленного дня выплаты заработной платы.

Кредиторская задолженность бюджету определяется аналогично задолженности по заработной плате.

Прирост устойчивых пассивов определяется разницей между их размерами по годам.

Уплата процентов за пользование кредитом (Скр) рассчитывается по формуле:

$$Скр = (Рк * Нкр) / 100\%$$

Где:

Рк - среднегодовой размер кредита, руб.;

Нкр - процентная ставка банка за кредит.

С тем чтобы определить, достаточно ли денежных средств у предприятия для осуществления нормального бесперебойного процесса производства в каждый момент времени, составляется баланс денежных средств.

Сумма денежных средств на начало планируемого периода берется из отчетных балансов активов и пассивов предприятия.

Планирование выручки осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию.

Платежи на сторону складываются из:

- затрат на производство продукции без амортизации;
- уплаты налогов, относимых на финансовый результат;



- затрат на приобретение основных фондов;
- уплаты процентов за кредит;
- норматива оборотных средств;
- прироста оборотных средств;
- погашения кредита;
- уплаты НДС;
- уплаты налога на прибыль.

При планировании этих затрат следует учитывать как поступления денежных средств, так и время их уплаты предприятием (продолжительность нормальной кредиторской задолженности поставщикам, бюджету и др.).

Далее составляется таблица, в которой отражаются доходы и затраты на производство продукции, рентабельность продукции и продаж.

С тем чтобы проверить правильность учета источников средств и их распределения, составляется финансовый план, или баланс доходов и расходов - «шахматка», в которой по горизонтали отражаются возможные источники средств (прибыль, амортизация и др.), а по вертикали - направления средств (платежи в бюджет, арендная плата, уплата процента за кредит и др.).

Таким образом, столбики по вертикали показывают распределение средств в каждой статье доходной части финансового плана, а строчки по горизонтали - величину поступления средств из различных источников, направленных на покрытие отдельных статей расходов.

Финансовый план составлен правильно, если общий итог по горизонтали равен общему итогу по вертикали.

На основании уровня цены на единицу продукции, рассчитывается и строится график безубыточности с целью определения критического объема производства и «запаса финансовой прочности» предприятия.

Критический объем производства ($V_{кр}$) определяется по формуле:



Выполним любую
работу по экономике

Цены на работы

Срок исполнения

в **2-3** раза
ниже



от **1** дня

$$V_{кр} = (УПЗ) / (Ц - УППЗ)$$



Где:

УПЗ - сумма условно-постоянных затрат, руб.;

Ц - цена единицы продукции, руб.;

УППЗ - сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

«Запас финансовой прочности» определяется как разница между планируемым размером выручки и размером пороговой выручки и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции с тем, чтобы производство не оказалось убыточным.

Сопоставлением критического объема производства с планируемым выпуском продукции, определяется дата, с которой проект начнет приносить прибыль.

Для построения графика безубыточности следует составить уравнения следующего вида: $y_1 = ax$.

$$y_2 = a_0 + a_1x$$

Где:

y_1 - выручка, руб.;

y_2 - затраты (полная себестоимость) на производство продукции, руб.;

a - цена единицы продукции без НДС, руб./ед.;

x - планируемый объем реализации продукции, ед.;

a_0 - сумма условно-постоянных затрат (УПЗ), руб.;

a_1 - сумма условно-переменных затрат на единицу продукции (УППЗ), руб./ед.

С целью оценки финансово-экономических результатов проекта составляется прогнозный баланс активов и пассивов предприятия.

Размер дебиторской задолженности (Дз) рассчитывается по формуле:

$$Дз = (N * Д) / 360$$



Где:

N - выручка от реализации продукции, руб.;

Д - планируемая продолжительность задолженности покупателей, дней.

Размер денежных средств в кассе в прогнозном балансе может быть определен в сумме, установленной для данного предприятия по согласованию с банком.

12. Обоснование финансово-экономической целесообразности реализации планируемого производства можно дать на основе анализа показателей, по которым определяются ликвидность, платежеспособность, финансовая независимость, устойчивость и стабильность предприятия, а главное - ожидаемый срок окупаемости проекта. Расчет коэффициентов производится по данным прогнозного баланса активов и пассивов предприятия, по данным раздела «Планирование производства» бизнес-плана.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л) рассчитывается по формуле:

$$\text{Ка.л.} = \text{Денежные средства} / \text{Краткосрочные пассивы}$$

Рекомендуемое значение Ка.л = 0,2.

Коэффициент быстрой ликвидности (Кб.л) рассчитывается по формуле:

$$\text{Кб.л} = (\text{Денежные средства} + \text{Дебиторская задолженность}) / \text{Краткосрочные пассивы}$$

Критическое значение Кб.л = 1.

Коэффициент покрытия баланса (Кп.б) рассчитывается по формуле:

$$\text{Кп.б.} = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные пассивы}$$



Рекомендуемое Кп.б = 2. Общий коэффициент автономии (Коб):

$$\text{Коб} = \text{Капиталы и резервы} / \text{Баланс}$$

Рекомендуемое значение Коб - 0,6.

В части формирования запасов (Кзап) рассчитывается по формуле:

$$\text{Кзап} = (\text{Капиталы и резервы} + \text{Долгосрочные пассивы} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Запасы}$$

Рекомендуемое значение Кзап - 0,7.

Коэффициент финансовой устойчивости (Куст) рассчитывается по формуле:

$$\text{Куст} = (\text{Капиталы и резервы}) / (\text{Долгосрочные пассивы} + \text{Краткосрочные пассивы})$$

Рекомендуемое значение Куст - 1,5.

Продолжительность оборота запасов (Доб.с) в днях рассчитывается:

$$\text{Доб.с} = (\text{З} * 360) / \text{N}$$

Где:

З - среднегодовая стоимость оборотных средств;

N - выручка от реализации продукции.

Продолжительность оборота дебиторской задолженности (Дд.з) в днях рассчитывается по формуле:

$$\text{Дд.з} = (\text{ДЗ} * 360) / \text{N}$$



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

Где:

ДЗ - среднегодовой размер кредиторской задолженности.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности (Дк.з) в днях рассчитывается по формуле:

$$\text{Дк.з} = (\text{КЗ} * 360) / S$$

Где:

КЗ - среднегодовой размер кредиторской задолженности;

S - полная себестоимость.

Фондоотдача основных средств (Фо) рассчитывается по формуле:

$$\text{Фо} = N / \text{ОФ}$$

Где:

ОФ - среднегодовая стоимость основных фондов.

Рентабельность продаж (Рп) рассчитывается по формуле:

$$\text{Рп} = (\text{П} / N) * 100\%$$

Где:

П - балансовая прибыль.

Рентабельность продукции (Рпр) рассчитывается по формуле:

$$\text{Рпр} = (\text{П} / S) * 100\%$$

Где:

S - полная себестоимость и реализация продукции.

Рентабельность авансированного капитала (Ра.к) рассчитывается:



$$Ra.k = (П / АК) * 100\%$$

Срок окупаемости проекта (Т) рассчитывается по формуле:

$$T = (Уставной капитал + Долгосрочный кредит) / П$$

Если планируется осуществление проекта за счет кредита, то нормативный срок окупаемости проекта равен сроку, на который предоставляется кредит.

2. Особенности бизнес планирования в России и за рубежом

Российская специфика.

Многие руководители, проштудировавшие не одну зарубежную книгу по разработке бизнес-планов и смело следовавшие изложенным в них советам и рекомендациям, столкнулись с неизвестными на Западе трудностями. В отличие от западных стран бизнес-планирование в России имеет ряд особенностей. Это объясняется тем, что специальная литература, в которой рассматриваются различные методические вопросы разработки бизнес-планов в основном переводная. В ней подробно излагаются вопросы бизнес-планирования применительно к фирмам, работающим по законам развитой рыночной экономики. Предприятия же в нашей стране имеют пока небольшой опыт бизнес-планирования, да и рыночные отношения еще весьма далеки от желаемого уровня.

Как правило, авторы и переводчики зарубежных пособий прямо и ненавязчиво подсказывают российским читателям: возьмите пособие, подставьте в формы и таблицы свои данные и вы получите отличный бизнес-план. В популярном у нас переводном пособии «Составление бизнес-плана», так и написано: «Замените в тексте Нью-Йорк на Москву, а Сан-Франциско



на Владивосток - и все, пора действовать». Что же касается работ российских авторов, то в большинстве своем - это компиляции из нескольких зарубежных источников, естественно, не адаптированных к нашей деловой среде.

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

Важнейшими компонентами деловой среды являются:

- законодательная база;
- система подзаконных нормативных актов;
- система стандартизации;
- нормативно-методическое обеспечение внутренней деятельности предприятий в виде комплексов организационно-управленческой документации;
- обычаи делового оборота, т. е., те сложившиеся и широко применяемые в предпринимательской практике правила поведения, не установленные законодательством и даже, возможно, не зафиксированные в каком-либо документе, но не противоречащие обязательным для участников соответствующих хозяйственных отношений нормам законодательства или договорам.

Сравнение указанных компонентов, например, для России и США, убедительно свидетельствует, что деловая среда США отличается от деловой среды России как воздух от воды: они как птицы летают по воздуху, мы же, как рыбы, плаваем в воде. Поэтому, когда россиянам предлагается брать на вооружение западные методики и прочие рецепты эффективного поведения,



не адаптированные к условиям России, это примерно то же самое, что учить рыб летать.

С западными бизнес-планами связана еще одна проблема. Предлагая несоответствующие структуры документа, неодинаковые аналитические формы, практические пособия, как правило, утверждают, что именно данный вариант годится для разработки бизнес-плана любого конкретного проекта. Некоторые наши соотечественники спрашивают, почему же на Западе, если там накоплен такой огромный опыт, не составят единую стандартную форму для любых проектов. Зарубежные источники на вопрос не отвечают, хотя ответ достаточно прост: нет и не может быть универсального проекта и тождественных источников средств, а также единой стандартной формы бизнес-плана.

Разные виды бизнеса обычно требуют отражения в бизнес-планах совершенно (или в значительной степени) неодинаковой информации в различных формах.

Например, разработка и постановка на производство новой модели самолета и организация небольшой частной парикмахерской. В обоих случаях специалисты, взявшиеся за осуществление проектов, могут обратиться в коммерческий банк. Однако возникает вопрос: какие конкретные формы в бизнес-планах должны быть заполнены в этих разных случаях и кто это должен определить? Конечно же, сам коммерческий банк. Его специалисты должны потребовать от инициаторов реализации проектов предоставления именно той информации, которая позволяет судить о выгоды для банка подключиться к финансированию данного проекта и оценить все основные факторы риска.

Другая часто встречающаяся ошибка, допускаемая российскими разработчиками бизнес-планов - неправильное понимание того, какие аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими. Обычно много сил тратится на разработку разделов «Финансовый план» и



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

«Показатели финансово-экономической целесообразности реализации плана», но недостаточно внимания уделяется анализу рынка продукции (услуг) и обоснованию ее конкурентоспособности. Но если потребность в будущей продукции завышена, а такое нередко наблюдается, то ценность финансового плана и анализа эффективности становится равной нулю.

Серьезной и распространенной ошибкой также следует считать низкое качество проводимых маркетинговых исследований.

Таких ошибок несколько, причем они, как правило, встречаются одновременно.

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

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

В-третьих, в нормально работающих компаниях маркетинг является не столько предметом заботы отдельных специалистов, сколько результатом объединения усилий, в том числе интеллектуальных, всего кадрового потенциала компании.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

Считается нормальным, что каждый специалист, имеющий возможность получить какую-либо полезную информацию о конкурентах или выпускаемой ими продукции, старается внести ее в маркетинговую базу данных своей компании.

В-четвертых, у россиян не имеется опыта работы в планово-распределительной экономике и отсутствуют объективные, принятые в развитых рыночных странах представления о конкурентоспособности продукции, стратегии конкурентоспособности предприятия, конкурентной среде и конкурентных преимуществах.

Но наиболее опасной ошибкой российских разработчиков является их непонимание интересов инвестора или кредитора и их психологии.

Разработчикам бизнес-плана необходимо, чтобы инвестор вложил свой капитал в предлагаемое ими дело на приемлемых для них условиях. При этом разработчикам приходится учитывать, что у инвестора может быть несколько направлений вложения средств и, следовательно, за его привлечение к инвестиционному проекту придется конкурировать.

Поскольку перечисленные вопросы являются отражением фактических интересов и психологии инвестора, то возможность получения им ясных ответов на свои вопросы из представленных документов оказывается для него, по сути, главным критерием оценки качества подготовки бизнес-плана.

Для современных российских условий принципиальное значение имеет ответ на вопрос, насколько принятые на Западе типовые структуры бизнес-планов подходят для составления бизнес-планов в России? Анализ значительного количества зарубежных методик разработки бизнес-планов позволяет представить типичную для них структуру, содержащую следующие разделы:

1. Изложение целей деятельности;
2. Краткое описание бизнеса;
3. Анализ рынка;



4. Продукция (услуги);
5. Организация производства;
6. Инвестиционный климат и риски;
7. Конкуренция;
8. Реализация продукции;
9. Управление и кадры;
10. Финансирование;
11. Приложения.

Насколько же эта структура подходит для составления российских бизнес-планов? Так, сегодня в России можно наблюдать попытки создания новых компаний по производству легковых автомобилей. Как правило, их инициаторы пытаются привлечь солидный иностранный капитал, без которого трудно обойтись. На первый взгляд кажется, что составить по западным стандартам интересный для инвесторов бизнес-план производства и реализации хороших автомобилей не сложно. Но это только на первый взгляд.

Когда зарубежные бизнесмены передадут такой бизнес-план своим экспертам, то первым будет вопрос о потребительских свойствах будущих автомобилей. А наше понимание качества и отношение к нему им хорошо известны. Они знают, что у нас привыкли «качество продукции» как полную совокупность всех потребительских свойств изделия подменять «техническим уровнем», отражающим всего несколько параметров. В результате огромному количеству отечественной продукции, не соответствовавшей мировым стандартам качества, присваивался «Знак качества».

Поэтому в российском бизнес-плане его разработчики обязательно должны показать, что они понимают существующую у нас проблему качества и знают, как ее можно решить в данном инвестиционном проекте.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

Именно в этом состоит одно из принципиальных отличий российского бизнес-плана от западного.

Второй серьезный вопрос - себестоимость. Эксперты знают, что анализировать действительную себестоимость продукции, работая ранее в экономике с придуманной системой цен, плохо оплачиваемым трудом и варварским отношением к ресурсам, у нас не привыкли. И уж тем более не умеют практически заниматься управлением себестоимостью с целью доведения ее до необходимого уровня. Недаром методы функционально-стоимостного анализа (ФСА) так и не нашли массового применения в отечественном производстве. На Западе же практическое управление себестоимостью - дело абсолютно естественное. Поэтому другим принципиальным отличием российского бизнес-плана от западного является то, что его разработчики должны показать, что они знают, как справиться с управлением себестоимостью при реализации данного проекта и в состоянии обеспечить ее необходимый уровень.

Наконец, третий вопрос - о способности россиян, предлагающих участие в проекте, реализовать его на практике. Здесь имеют значение, во-первых, личные качества и опыт руководителей производств, берущихся за реализацию проекта. Во-вторых, глубина и ясность видения ими будущего дела в деталях.

В западной деловой среде все рассмотренные аспекты принято безоговорочно соблюдать, как само собой разумеющееся. Поэтому обычно они не освещаются в специальных разделах. В России же соответствующие разделы необходимо внести в бизнес-планы, поскольку инвестору нужна полная ясность по всем трем аспектам.

Таким образом, западные методики разработки бизнес-планов не могут применяться один к одному для российских условий ввиду существенно иной деловой среды.



Это вызывает необходимость дополнять западные типовые структуры бизнес-планов, по крайней мере, тремя важными разделами, в которых авторы должны показать:

- адекватное понимание проблемы качества и возможность (способность) ее решения;
- способность обеспечить приемлемую конкурентоспособность за счет грамотного управления себестоимостью;
- ясное видение перспектив развития бизнеса и способность доводить начатое дело до конца.

В результате адаптированный к российским условиям бизнес-план приобретает следующую структуру:

1. Цели деятельности;
2. Краткое описание бизнеса;
3. Анализ рынка;
4. Продукция (услуги);
5. Организация производства;
6. Инвестиционный климат и риски;
7. Достижение необходимого качества;
8. Обеспечение конкурентоспособности;
9. Реализация продукции;
10. Управление и кадры;
11. Финансирование;
12. Эффективность бизнеса и возможные перспективы;
13. Приложения.

Структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной за счет включения разделов 7 и 12 и изменения содержания раздела 8 (в него добавляется углубленное рассмотрение возможностей управления себестоимостью продукции).



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

Важно то, что предлагаемая структура не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более тяжелой российской деловой среды.

Что же касается учета ситуаций на рынке инвестиций?

Свободные капиталы на рынке инвестиций движутся с учетом ряда объективных факторов в направлении более выгодных объектов вложения. Среди таких факторов - темпы экономического роста, кредито- и конкурентоспособность страны (региона) или отрасли, интегральная оценка риска вложений средств и др. Никто в мире не обязан вкладывать деньги именно в данный проект.

Все определяет лишь его выгодность, соотнесенная с рискованностью вложений.

Существует распространенное мнение, что инвестиции в российские проекты - дело чрезвычайно рискованное. Разговоры о плохом инвестиционном климате в России - не редкость, но так ли это на самом деле? То, что иностранным инвесторам и их экспертам выгодно занижать оценку российского инвестиционного климата, вполне понятно - кто сильно рискует, тот может претендовать на большую прибыль как на адекватную компенсацию. Но существует ли убедительно обоснованная интегральная оценка российского инвестиционного климата, которую зарубежные эксперты выводят по своим методикам, сравнивая Россию с Ираком, Нигерией, Венесуэлой и другими странами? Представляется, что такого обоснования и такой оценки для России в целом на самом деле нет.

Россия - огромная страна, имеющая 89 регионов, деловая среда в которых существенно отличается и очень многое зависит от местной власти. Поэтому неверным будет утверждение, что в России есть какая-то оценка инвестиционного климата, которую необходимо учитывать при кредитовании конкретного инвестиционного проекта.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

Разрабатывая бизнес-план реализации своего инвестиционного проекта, нужно описать инвестиционный климат именно для этого проекта, существующий в данном регионе страны. Нужно показать и аргументировано подать все положительные и привлекательные факторы. Обман инвестора, даже в мелочах, не допустим. Разработчик должен понимать, что оценка инвестиционной привлекательности проекта в решающей степени зависит от умения показать ее инвестору в бизнес-плане, а вовсе не от сделанных где-то и кем-то общих оценок инвестиционного климата в России.

Разработчикам следует включать в разделы своих бизнес-планов все, что считают нужным и полезным, имея в виду, что строгого государственного стандарта ни на форму бизнес-плана, ни на содержание его разделов в России, вероятно, не будет никогда. Да это, видимо, и не нужно. Развиваются бизнес, его технологии и организация, развивается и методология планирования реализации проектов. Следовательно, понятие «качественный бизнес-план» всегда будет относиться к какому-то конкретному моменту времени.

Таким образом, подводя итог российской специфике бизнес-планирования, нужно еще раз отметить, что экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов. Необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны. В настоящее время российское законодательство не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Для большинства российских предприятий он является новым документом. Сегодня широко распространена позиция, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и предполагающая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование. Иногда считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

может быть компенсировано знанием «глубин» отечественного бизнеса и интуицией. В современных условиях такая позиция не может являться достаточной для получения инвестиций под конкретные проекты. Условия нарождающегося рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения предпринимательских проектов для инвестирования. К сожалению, российская специфика инвестиционного климата даже усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов. К ним можно отнести уровни инфляции, различающиеся для оцениваемых в бизнес-плане показателей (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость продукции, заработную плату, основные фонды и т. д., плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статических данных). Зарубежный опыт и пока еще недостаточный опыт отечественных предприятий показывают, что даже в условиях переходного периода составлять бизнес-планы заставляет сама жизнь, подвергающаяся экономическим и правовым воздействиям.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, прямо обязывающих разработку бизнес-планов, сегодня в России принято значительное число указов и других законодательных актов, которые формируют деловую среду предпринимательства.

Функционирование в ней предполагает необходимость разработки бизнес-плана для получения финансирования. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санирования).

Американская специфика.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

Как уже было сказано выше, при переносе зарубежных рекомендаций на российскую почву следует помнить, что необходимы коррекция и замена отдельных американских реалий на российские. Наиболее существенными представляются следующие моменты.

Во-первых, для американца предпринимательская деятельность ассоциируется с такими понятиями, как свобода, независимость, самореализация и, если угодно, честь. В Америке предпринимательство является прежде всего образом жизни, а не только способом зарабатывать деньги.

Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции и рыночных механизмов, что фактически находится у них под контролем.

Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние этих факторов на его предприятие, и в меньшей степени зависит от личных стремлений и симпатий.

В США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. В России учет - это прежде всего средство удовлетворить любопытство контролирующей инстанции, в США - инструмент для лучшего понимания всего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. При этом основным вопросом, волнующим западного предпринимателя, является живучесть бизнеса. Она определяется соотношением между стоимостью активов и суммарными обязательствами, т. е., балансом, что коренным образом отличается от привычного нам баланса как соотношения между расходами и доходами.

Во-вторых, для американца предпринимательство является гарантией того, что в кассе всегда будут наличные средства. При этом имеется в виду не противопоставление наличных и безналичных денег, которого в Америке нет, а разница между тем, что вам заплатили, и тем, что еще только должны заплатить.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

В-третьих, если деньги вложены в свое дело, то американец не испытывает морального удовлетворения без уверенности, что они приносят больший доход, чем если бы они были помещены в банк, потрачены на акции или пущены в рост каким-либо другим из общедоступных способов. Поэтому скрупулезно подсчитывается возврат капиталовложений, причем вернувшиеся средства немедленно реинвестируются в дело. Кроме того, многие предприниматели интересуются своей долей рынка, которая имеет большее отношение к живучести бизнеса, чем к доходам. Соответственно расставляются приоритеты и в бизнес-плане.

Американский начинающий предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что ему оказывается всемерная поддержка со стороны государства. В первую очередь это информационное обслуживание и консультации. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью. Нужно помнить, что иностранные организации, готовые давать консультации и даже оказывать материальную поддержку, начинают постепенно проникать и в Россию.

При разработке бизнес-плана используются методики, выбор которых для инициаторов проектов сейчас достаточно широк. Основные из них приведены в списке литературы. Имеются различные типовые иностранные методики. Среди них наибольшую известность получило Руководство по оценке эффективности инвестиций, подготовленное ЮНИДО, и его компьютерный вариант КОМФАР. Однако при большом разнообразии во всех них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-плана, которые в основном несущественно отличаются друг от друга.

3. Совершенствование бизнес-планирования в рыночных условиях

Существовавшее ранее планирование в форме не способно обеспечивать нормальное функционирование предприятия в условиях



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

рыночных отношений. Исходя из логики того, что план должен быть выполнен при любых обстоятельствах, не было полноценных инструментов быстрого регулирования деятельности, актуализации составных частей плана.

В перечне задач, решаемых традиционной системой планирования, не предусматривался процесс управления объектом. Более того, любые корректировки, т. е., отклонения от плана производства и установленных экономических показателей, не допускались и были наказуемы. Традиционная система учитывала внешние сигналы только на уровне введения изменений в плановые показатели, размеры фондовых нарядов и выделяемых лимитов, что определялось отраслевым министерством.

Чтобы изменить план производства (или уровень экономических показателей) либо компенсировать сокращение высшей инстанцией списка затратных статей, экономист командировался в министерство, где должен был привести в соответствие с отчетными показателями установленные плановые нормативы. На это уходило немало времени и средств. В принципе вся экономическая работа сводилась к непрерывной корректировке плана под факт, т. е., все искусство директора по экономике состояло в том, чтобы съездить в министерство и получить разрешение на соответствующую корректировку по плановым показателям. Планы строились по отраслевым нормативам, и надо было сконструировать план предприятия, который бы укладывался в эти отраслевые показатели. Например, планировалась норма затрат на 1 руб. товарной продукции и все издержки нужно было привести к этому заданию (показателю).

В условиях старой централизованной плановой экономики было очень мало отклоняющих факторов. Например, объемы продаж регламентировались распределением фондов (ездили в Москву в соответствующее министерство, в отделы оборудования с фондовыми нарядами Госснаба, добивались определенных лимитов на приобретение



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

производимой заводом продукции, по фондовому наряду предприятие отгружало продукцию, выставляло счета, и эти счета потом оплачивались). При этом предприятие самостоятельно не могло решать простейшие вопросы, у кого и что закупать. Если по нужной продукции отсутствовал фондовый наряд, то руководство не имело права ее закупать, потому что был задан формат осуществления движения финансовых ресурсов, который подкреплялся разрешительной системой через раздачу фондовых нарядов. Аналогично покупали ресурсы, т.е. производили закупки по выделенным из централизованных фондов лимитам Госснаба. Свободная продажа ресурсов фактически отсутствовала.

По заложенным в традиционную систему формам планирования раз в год составлялся сводный документ, включающий расчеты по себестоимости товарной продукции, расчет сметы накладных расходов, расчет фонда оплаты труда, план подготовки производства, план организационно-технических мероприятий и т. д.

Отчетность по выполнению плана также осуществлялась один раз в год. Расчет показателей и отчетность по ним были поквартальными, за исключением некоторых показателей, которые выводились ежемесячно.

В определенный момент всесоюзные промышленные объединения (ВПО) перестали требовать от предприятий составления плана по всем правилам в полном соответствии утвержденному составу. Поскольку не было единого плана капиталовложений, все сводилось к разбирательству: скажите, сколько вы дадите нам денег, и мы скажем, сколько мы хотим купить. Был отменен также сводный годовой документ с указанием полного перечня закупок и определением их приоритетности.

Вопросы, связанные с формой оплаты, заранее не решались (не просчитывались схемы), т. е., содержание поступления продукции по бартерному обмену не связывалось с реальной потребностью для производства или других нужд. В результате этого увеличивались ненужные



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

запасы. Отсутствовали планы по получению прибыли и использованию фондов. Не проводился мониторинг по движению финансов в формате плана-факта, не подготавливался анализ по движению финансов.

Слабое информационное взаимодействие служб (центрального склада и цехового склада материальных ресурсов) в части закупок осложняет общую проблему, поскольку центральная служба может продолжать закупать материалы при наличии достаточного количества их на складах цеха. В свою очередь, цехи перестали производить закупки по инерции, не учитывая реальной потребности - ведь средства, которые тратятся, снимаются с лицевых счетов цехов, имеющих статус центров финансовой ответственности. Производственные ЦФО были переведены на кассовое бюджет по лицевым счетам раньше, чем само предприятие.

Таким образом, до сих пор не изжита практика планирования каждый раз с чистого листа.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Однако сложившийся в России «климат» существенно усложняет процедуры разработки бизнес-планов. Экономическая, да и политическая нестабильность в российском обществе затрудняет прогнозирование факторов, оказывающих воздействие на достижение хозяйствующими субъектами планируемых результатов. Решать вопросы планирования в экономике нашей страны действительно довольно сложно: вследствие общей экономической нестабильности, невозможности полноценного использования некоторых методов управления, реализуемых в рыночных условиях и необходимости поиска нетиповых для данной парадигмы решений.

Неизмеримо возрастает и риск предпринимательской деятельности, в том числе из-за того, что новые механизмы управления не всегда удачно адаптируются к условиям переходной экономики. Определяя свое отношение



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

к бизнес-плану, далеко не все российские предприниматели принимают во внимание конкуренцию со стороны иностранных компаний.

Последние имеют в ряде случаев преимущества в привлечении потребителей доступными ценами, более броской упаковкой, дизайном товара, репутацией самой фирмы и т. д. Эти рыночные субъекты действуют на российском рынке весьма жестко, преследуя, естественно, свои интересы, подчиняясь собственным стратегическим целям. В бизнес-плане же заложен мощный потенциал, использование которого может способствовать конкурентоспособности отечественных производителей на наших рынках.

По мере развития рыночных реформ будет расти потребность в совершенствовании бизнес-планирования, в грамотной подготовке бизнес-планов, начнут формироваться необходимые для этого условия и накапливаться соответствующий опыт.

Существует ряд мероприятий, обеспечивающих в конечном итоге улучшение процесса бизнес-планирования в современных рыночных условиях. Ситуации, в которых знания участников проекта не удовлетворяют профессиональным требованиям, обычны. Причина заключается в том, что некоторые области этой деятельности не вполне поняты или изучены (особенно руководство коллективом, учет внешних воздействий). Поэтому устранение недостатка такого рода знаний является необходимым условием совершенствования бизнес-планирования.

Непрактичные средства также сдерживают процесс развития бизнес-планирования. Например, программы управления осуществлением проекта относительно сложны. Их освоение требует больших трудовых и финансовых затрат.

Усилия, требуемые для реорганизации предприятия, недооцениваются. Имеющиеся в распоряжении команды по разработке бизнес-плана знания, полученные из различных источников, не полностью учитывают специфику компании. Требуются дополнительные усилия и расходы, которые



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

разработчиками проекта часто недооцениваются. Возникновение этого факта может привести к разочарованию и остановке работ по разработке и реализации проекта.

Значение системного, комплексного планирования не осознается достаточно полно. Слишком много времени тратится на то, чтобы осознать, что подготовительный этап бизнес-планирования должен стать одной из важных задач.

Роль руководителя проекта также является важным моментом в развитии бизнес-планирования. Позиция лидера проекта не привлекательна для многих менеджеров, которые имеют необходимую квалификацию. Многократно подтверждена идея, что карьера должна делаться в функциональной сфере. Служащий находится на конкретном месте служебной лестницы. У руководителя проекта шансы на успех менее определены. Это приводит к господству функциональной сферы даже в организациях, в которых широко используются рассматриваемые методы планирования.

В настоящее время достаточно важную роль в развитии бизнес-планирования играет применение новых возможностей для повышения уровня информирования как о какой-либо конкретно-сложившейся ситуации, так и о глобальных проблемах в целом. Новые возможности бизнеса заключаются в использовании предприятиями Интернет. Бизнесмены предпочитают Интернет, поскольку считают, что он реально может послужить им в проведении маркетинговых исследований, общении с поставщиками и клиентами, обмене коммерческой информацией.

Коммерческие организации рассматривают Интернет как общедоступный информационный и коммуникационный ресурс. С помощью Интернет фирмы могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

специализированный информационный поиск в соответствующих учреждениях и непосредственно сбывать свою продукцию.

В настоящее время быстро растет применение Интернет для проведения широкомасштабных исследований в области высоких технологий и их применения. Известные авиа космические фирмы и фирмы ВПК США все более активно используют в своей деятельности возможности, предоставляемые всемирным сообществом компьютерных сетей. Они открывают для публичного доступа корпоративные серверы, содержащие разнообразную информацию вплоть до объявлений об открывающихся вакансиях, выполняют технические и маркетинговые исследования, а также проводят сетевые видеоконференции.

Представители компании «Raytheon» отмечают, что объем исходящих запросов информационного поиска в Интернет специалистами по маркетингу, а также научными и инженерными работниками возрастает примерно на 25% ежемесячно. Для удовлетворения этих запросов традиционными средствами пришлось бы «перерыть» сотни наименований отраслевых и официальных изданий.

«Преимущество новых навигационных программ, таких, как Netscape или Mosaic, заключается в том, что не надо быть компьютерным асом для того, чтобы пользоваться новыми информационными технологиями Интернет», - говорят представители «Raytheon».

Эта компания создала специальный экспертный совет по изучению возможностей наиболее эффективного применения новых сетевых технологий.

Использование Интернет дает возможность предпринимателям и маркетологам исследовать новые возможности рынка для своих товаров, выделять и изучать различные сегменты рынка, такие как демографический, географический, организационный, графический, профессиональный, поведенческий и т. п.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

Отслеживание соответствующей информации, публикуемой в Интернет, также может быть полезным для прогнозирования дальнейшего развития покупательского спроса и выявления новых тенденций в поведении существующих и потенциальных клиентов.

Если компания в достаточной мере диверсифицирована, то с помощью Интернет она сможет проникнуть в новые сферы бизнеса раньше других, вместо того чтобы пытаться вести конкурентную борьбу в рамках своей текущей деятельности.

Электронная почта, объединенная с быстрыми интерактивными протоколами типа TELNET и протокола передачи файлов (FTP), является весьма эффективным средством для осуществления продуктивного взаимодействия через среду Интернет. С помощью FTP пользователи могут соединиться с другими компьютерами и осуществить поиск в их каталогах публичного доступа, копировать на свои носители заинтересовавшую их информацию и программы и размещать собственную корреспонденцию. Имея доступ по коммутируемой линии, находящиеся на значительном расстоянии бизнесмены, могут обмениваться проектами документов и комментариями к ним и тем самым быстро принимать окончательные решения.

Применение новых технологий, различных программ и разработок, делающих процесс разработки бизнес-планов более простым и удобным, также является важным, особенно для современного бизнесмена, который в современных рыночных условиях экономики ценит время и добивается положительного результата.

В пример можно привести несколько систем.

COMFAR.

Система имеет одно неоспоримое преимущество перед отечественными разработками - она по определению соответствует методике, которую используют в работе крупнейшие зарубежные инвестиционные



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

институты, такие как Мировой Банк или Европейский Банк Реконструкции и Развития. Это ни в коем случае не означает, что российские программные средства не выполняют положений методики. Речь идет лишь о том, что, представляя иностранному инвестору или финансовой компании бизнес-план, выполненный на КОМФАРе, можно сразу “отсечь” целый блок возможных вопросов и разногласий, связанных с формой представления результатов предпринимательской деятельности. Справедливости ради нужно отметить, что данное преимущество в последнее время нивелировалось, что объясняется как признанием отечественных систем бизнес-планирования на мировом уровне, так и тем, что вопрос деталей представления результатов, в конечном счете, не является первоочередным и может быть согласован легко.

Интерфейс программы может быть оценен как очень хороший. Как ввод исходных данных, так и просмотр результатов организованы в форме вложенных таблиц, заголовки которых представлены в виде диаграмм, подчиненных понятной логике.

Последние версии программы КОМФАР, в отличие от ранних, позволяют задавать различные длительности интервала планирования, кратные месяцу. Реализован много валютный расчет, общее количество описываемых в конкретном варианте валют может достигать 20. Теоретически, к преимуществам программы также можно отнести возможность определения двух «параллельных» курсов основной и каждой из дополнительных валют (в КОМФАРе они именуется «местной» и «иностранными») - официального обменного курса и курса «черного рынка».

Основным недостатком программы является отсутствие структурно обособленного блока описания налогов. Стремясь к универсализации программы, разработчики сделали ряд упрощений, которые, с точки зрения решения задач бизнес-планирования, нельзя считать оправданными. Формирование производственных запасов, применение сложных схем



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

оплаты сырья и материалов, нестандартные схемы продаж произведенной продукции зачастую не могут быть адекватно описаны с учетом принятых в системе допущений. В условиях непростой российской экономики совокупность данных отрицательных факторов составляет критическую массу и не позволяет рекомендовать КОМФАР в качестве системы бизнес-планирования «на каждый день».

Сервисная поддержка системы оставляет желать лучшего и совершенно не выдерживает конкуренции с уровнем сервисного обслуживания у отечественных компаний-разработчиков.

Резюме: приобретать КОМФАР следует только в том случае, если вы напрямую работаете с западным инвестиционным институтом, который принимает к рассмотрению только бизнес-планы в формате КОМФАРа. Во всех остальных случаях, будь то текущее или инвестиционное планирование - эта система «простовата» и плохо приспособлена к реалиям отечественного рынка. Данная ситуация - как раз тот случай, когда рекомендация покупать российские товары (в данном случае компьютерные программы) вызвана не голым патриотизмом, но пониманием предмета.

Project Expert.

На настоящий момент - наиболее продвинутая система. Выход в 1996 году версий 5.0 и 5.0 Professional стал для многих специалистов важнейшим событием.

Функциональное оснащение системы выше всяких похвал. На настоящий момент практически не существует задач, которые не могут быть описаны системой точно. По сравнению с предыдущими версиями 4.0 и 4.2 в этом направлении был сделан большой шаг вперед.

Внутренняя логика системы достаточно проста и понятна даже неискушенному пользователю, имеющему общие понятия о финансовом анализе. Система вложенных меню позволяет задавать исходные данные поэтапно, и риск забыть ввести какие-либо данные минимален.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

Интервал планирования жестко определен в теле системы и составляет один день. При этом интервал представления результатов может быть задан пользователем и изменяется дискретно (месяц-квартал-год), количество интервалов не ограничено. В качестве положительного момента необходимо отметить встроенный в систему реальный календарь. Расчет, таким образом, ведется с учетом реального количества дней в месяце (28 (29) - 30 - 31).

Широкие возможности пользователю предоставляет карточка «Стартовый баланс». Система позволяет рассчитывать бизнес-планы любой сложности на действующем предприятии с любыми стартовыми показателями.

Очень гибко организован блок задания налогов. Универсальность здесь решена совершенно не с тех позиций, что в КОМФАРе. Это позволило не ограничивать пользователя ни в количестве возможных налогов, ни в выборе базы налогообложения. Различные системы учета и списания НДС, предусмотренные в программе, позволяют предпринимателю быть уверенным в правильности своих расчетов даже для самых нестандартных ситуаций.

Ни одна из рассматриваемых систем, кроме Project Expert, не может предоставить пользователю такой важной возможности, как составление сетевого плана. Это особенно существенно при расчете инвестиционных проектов с комбинацией параллельных и связанных этапов инвестирования. Интерфейс этого раздела немного усложнен, и ввод данных занимает много времени, но затем потраченные усилия окупаются.

Блок «Операционный план» подчинен определенной внутренней логике, зачастую с трудом воспринимаемой некоторыми пользователями. Она заключается в том, что план производства весьма жестко подчинен плану сбыта, то есть система не дает предприятию возможности «работать на склад», а позволяет производить только определенный программой сбыта объем продукции с учетом заданного пользователем запаса готовых изделий.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

Блоки результатов и анализа проекта выполнены на хорошем уровне. Генерация отчетов позволяет организовать вывод любых таблиц и графиков на принтер либо экспорт в Microsoft Word. Представление результатов возможно как на русском, так и на английском языке. Существуют возможности настроек шрифтов в выходных формах, но, как правило, таблицы в формате Word занимают слишком много места, поэтому приходится редактировать их дополнительно средствами MS Word. В связи с этим можно рекомендовать пользователям при формировании отчета копировать некоторые таблицы Project Expert в Microsoft Excel.

Система дает возможность отслеживания действительного состояния проекта и отклонения реальных финансовых показателей предприятия от планируемых (только версия 5.0 Professional). Для этого служит раздел «Актуализация результатов». Подобный подход позволяет с равным успехом использовать систему как в инвестиционном, так и в оперативном бизнес планировании.

Для закрытых систем, поскольку пользователь лишен возможности вносить исправления в расчетный алгоритм, особенно актуальной является сервисная поддержка и возможность быстрого получения новых и исправленных версий программы. Фирма Pro-Invest Consulting осуществляет квалифицированную работу “горячей линии”, оперативное исправление замеченных в программе ошибок и. Разработчик предоставляет пользователю возможность получать обновленные версии программы по сети Internet и отправлять по электронной почте предложения по внесению изменений в программу. Система надежно защищена от незарегистрированных пользователей и имеет возможности многопользовательской работы в локальной сети.

Резюме: вряд ли найдется такая задача, которую не сможет решить Project Expert 5.0 Professional. Лучшие рекомендации специалистов.

Альт-Инвест и Альт-Инвест-Прим.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

«Открытая система», использующая операционную среду Microsoft Excel, предоставляет пользователю ряд дополнительных возможностей, за исключением тех, которые в принципе свойственны системам такого типа и уже были проанализированы выше. Разработчик, стремясь расширить область применения данного программного инструмента, представляет на рынке две версии: «Альт-Инвест» - для углубленных расчетов и «Альт-Инвест-Прим» - для экспресс-оценки эффективности.

В силу наибольшей структурной гибкости и настройки, оба эти программных продукта обладают большими возможностями. Как основная программа, так и версия «Прим», позволяют изменять длительность интервала планирования в неограниченных пределах, то есть существуют возможности расчетов «по неделям» и даже «по дням». Последнее открывает невиданные горизонты в сфере текущего планирования деятельности предприятия. Неограниченное количество любых дополнительных таблиц и графиков, корректировка выходных форм, не зависящие от прихоти разработчика средства оформления - безусловные плюсы программы. В последней версии программы «Альт-Инвест 2.0» разработчикам удалось преодолеть даже такой недостаток, как трудоемкость изменения таблиц данных при изменении длительности интервала планирования, в случае, когда часть параметров вводилась «вручную» на всем горизонте планирования. К сожалению, в программе «Альт-Прим» указанный недочет не устранен.

В версии «Прим» реализован только моно валютный расчет, в основной версии количество валют - две. Полное описание налогового окружения используется только в «Альт-Инвесте», правда, не очень удачна система представления денежных потоков по НДС. В «Альт-Приме» налог на добавленную стоимость в расчетах вообще не выделен отдельной строкой, что оправданно далеко не всегда. Исправление же расчетных алгоритмов



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

представляется сложной и трудоемкой задачей, которая рядовому пользователю может оказаться не под силу.

Одним из достоинств программы «Альт-Инвест-Прим» является наличие автоматического расчета графика оптимального кредитования. Исходя из дефицита денежных средств в каждом из интервалов планирования на примере «чистого расчета» (в отсутствие внешнего финансирования), строится график привлечения заемных средств. Данный инструмент очень удобен при работе с финансированием типа кредитной линии, и не очень понятно, почему столь удобную опцию разработчик не включил в основную версию программы.

В силу широких возможностей настройки системы пользователем, в принципе, любые начальные и текущие параметры предприятия могут быть корректно описаны. «Альт-Инвест», единственная из представленных программ, позволяет задавать почти все исходные данные не в качестве постоянных величин или дискретного ряда, а в качестве переменных или даже сложных функций. Однако сложность вносимых исправлений предъявляет очень высокие требования к квалификации пользователя. К сожалению, ей обладают немногие. В этом смысле техническая и сервисная поддержка, осуществляемая фирмой «Альт» в Санкт-Петербурге и ее представительством в Москве, может быть оценена как хорошая, но имеющая большой резерв для совершенствования. Подход, когда мастер сам ремонтирует инструмент, которым работает, безусловно, имеет право на жизнь.

Резюме: «Альт-Инвест» и «Альт-Прим» - безусловно, хорошие системы, подходящие как для неискушенных пользователей (в алгоритмы изменений не вносить, использовать для приблизительных расчетов и экспресс-анализа), так и для профессионалов высокой квалификации (самостоятельно скорректировать алгоритмы расчетов «под себя», можно использовать для задач любой сложности).



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**В 2-3
раза
ниже**



**от 1
дня**

Перечень указанных систем не является исчерпывающим, они далеко не совершенны. Однако в отличие от существовавшего ранее планирования в принципе эти системы способны обеспечивать нормальное функционирование предприятия в условиях рыночных отношений. Сегодня эти системы используются многими консалтинговыми фирмами. В современном бизнесе консультационные услуги давно являются важнейшим элементом, поддерживающим его функционирование. Консалтинг выделяется статистикой в особую отрасль, в которой, например, в США занято около 700 тыс. человек, а годовой оборот составляет 50 млрд. долл. (это больше, чем весь оборот экспорта России, включая нефть и газ). Ни одно важное экономическое и управленческое решение в странах с развитой рыночной экономикой, причем не только в развитых, но и в так называемых развивающихся странах (Индия, Бразилия, Нигерия) не принимается без участия консультантов: экономистов, юристов, специалистов по маркетингу и отношениям с общественностью, инжинирингу, а также других индивидуальных или объединенных в консультационные фирмы.

Профессиональную поддержку бизнесу в России оказывают в основном частные консалтинговые фирмы, которых насчитывается несколько сотен. Для сравнения: в Нидерландах с населением в 11 раз меньше, чем в России, их число составляет 2000.

Консультационные услуги на коммерческих началах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации - университеты, академии, научные институты, информационные центры и т. д. Большинство российских частных консалтинговых фирм учреждено либо самими организациями, либо их сотрудниками.

В России действуют и зарубежные консультационные фирмы. В частности, представлена «большая шестерка» транснациональных консалтинговых аудиторских компаний «Эрнст энд Янг», «Купере энд



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

**в 2-3
раза
ниже**

**от 1
дня**

Лайбренд», «Прайс Вотерхауз», «КПМГ», «Делойтт энд Гуш», «Артур Андерсен»), а также ряд средних и малых фирм из Западной Европы (Нидерланды, Германия, Франция, Великобритания), США и других стран мира.

Можно выделить некоторые положительные и отрицательные стороны использования зарубежных консультантов в российских условиях.

Российские консультанты хорошо разбираются в современной экономической ситуации в России, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. При этом они достаточно широко мыслят, понимают и знают механизмы рыночной экономики западного типа, некоторые из них имеют опыт работы за рубежом. При этом российские консультанты обладают гибкостью мышления, они выходят в своих рекомендациях за рамки стандартов, принятых в мировой экономике, что является их несомненным достоинством, так как нестандартное мышление больше соответствует условиям России. Исходя из российской практики они предлагают более реалистические решения.

Достоинством зарубежных консалтинговых фирм является хорошее владение методами консультирования и детальное знание рыночной экономики западного типа. Кроме того, аудиторские и другие заключения иностранных фирм пока в большей степени признаются за рубежом, что важно для привлечения иностранных инвесторов. Стоимость услуг российских консалтинговых фирм при высоком качестве примерно в 4-5 раз ниже, чем их зарубежных коллег. Более 175 консалтинговых фирм, российских и действующих на территории России иностранных, расположенных во всех ее регионах, входят в российскую Ассоциацию консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).



Заключение

В сфере предпринимательства заняты миллионы людей, несмотря на все возникшие в ней трудности и проблемы. Однако бизнес - это совершенно особая манера жизни, предполагающая готовность предпринимать самостоятельные решения и рисковать. Решив заняться бизнесом, предприниматель должен тщательно спланировать его организацию.

В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Отличительной чертой предпринимательства в России в настоящее время является постепенный, но уверенный переход от нецивилизованных форм бизнеса (высокие ставки реинвестирования, задержки платежей, правовое непослушание и т. п.) к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования.

По мере того как совершенствуются и усложняются технологии производства товаров и оказания услуг, бизнес-планирование постепенно «обновляется» и становится всё более востребованным, необходимым. В основном, это происходит из-за огромной роли конкуренции в рыночных условиях и ускорении обмена информацией посредством ценовых сигналов между мировыми рынками, ведущего к глобализации бизнеса.

Принимая во внимание конкуренцию, господствующую сегодня в мире бизнеса, нельзя не признать, что особое значение для решения проблемы реализации бизнес-плана приобретает непосредственный контакт с потребителями, знания об их интересах. Последнее достигается созданием системы продвижения товара на рынок, а не только рекламой, как это часто представляют себе многие российские бизнесмены. Это предполагает



вложения больших средств не только в разработку бизнес-плана, но и в технологию его продвижения и реализацию, правовую и консалтинговую поддержку.

Мировой опыт подсказывает, что в качестве универсального инструмента внутрифирменного планирования использовать бизнес-план целесообразно.

В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-план охватывает практически все проблемы, с которыми хозяйствующий субъект сталкивается на рынке, помогает менеджерам в разработке и выборе оптимальных вариантов управленческих решений.

Таким образом, роль бизнес-плана сегодня очень велика: он используется для разработки концепции и стратегии деятельности компании, оценивая ее различные аспекты:

- маркетинг, финансы, производство;
- предоставляет менеджерам возможность оценить фактические результаты деятельности компании за определенный период, выявить и проанализировать отклонения от плана, определить перспективные направления ее развития;
- является главным документом для потенциальных инвесторов, средством привлечения или изыскания дополнительных финансовых ресурсов.

Переход отечественных предприятий на бизнес-планирование позволяет даже неопытным предпринимателям достичь высокой эффективности деятельности. Подобное планирование, учитывающее отечественный и зарубежный опыт, оказывает стабилизирующее влияние не только на деятельность фирмы, но и на общественное развитие, способствует сокращению самого переходного периода к рыночной экономике.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

в 2-3 раза
ниже



от 1 дня

Есть все основания утверждать, что по мере развития рыночных отношений начнут формироваться необходимые для совершенствования бизнес-планирования условия и накапливаться соответствующий опыт.



Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Часть 1. - М.: юридическая литература, 1995.
2. Гражданский кодекс РФ. Часть 2. - М.: юридическая литература, 1995.
3. Гулькин П. Как подготовить бизнес-план? Точка зрения инвестора // Рынок ценных бумаг, 2000. - № 7.
4. Ефимов В., Поляков О. Стратегический план развития бизнеса для действующего предприятия // Финансовый бизнес, 2002. - № 1.
5. Коротеев В.В. Бизнес-планирование инвестиционного проекта // Экономика строительства, 2002. - № 4.
6. Лисиненко И. Конкурентоспособность и бизнес-планирование // Финансовый бизнес, 2001. - № 4.
7. Макаренков С. Разработка бизнес-плана // Риск, 2002. - № 2.
8. Москвин В. Как избежать ошибок при разработке бизнес-плана // Рынок ценных бумаг, 2000. - № 7.
9. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга: сер. «Практика маркетинга». - М.: Форум, Информ-Студио, 1996.
10. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика фирмы: учебник для ВУЗов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003.
11. Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация. Кн. 3. В 2 ч. Ч. I. Чебоксары: изд-во Чуваш. Ун-та, 2000.
12. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. - М.: Дело, 1998.
13. Пелих А.С. Бизнес-план. - М.: Ось-89, 2001.
14. Попов В.М., Ляпунов С. И. Бизнес-планирование: уч. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000.
15. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учебное пособие. - М., 2003.



**Выполним любую
работу по экономике**

Цены на работы

Срок исполнения

в 2-3 раза
ниже



от 1 дня

16. Трубицин В.А. Успех и бизнес-план. - Ставрополь: ГП ИТФ Ставрополье, 1998.

17. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. - М.: Акалис, 1998.

18. Чемезов С.М., Мырнин В.С. Методические рекомендации по разработке бизнес плана. - М.: Финансы и статистика, 2003.