

Организация и планирование бизнеса

**Ю.Н. Лапыгин
Д.Ю. Лапыгин**

БИЗНЕС-ПЛАН:

стратегии и тактика развития компании

Практическое пособие

2-е издание, исправленное

«По договору между ООО «Издательство «Омега-Л» и Интернет-магазином «Books.ru-Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой [ISBN и название книги] — покупка в Интернет-магазине «Books.ru-Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили законодательство об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить Правообладателю ООО «Издательство «Омега-Л», где именно Вы получили данный файл.»



Москва, 2009

УДК [005.511+658.511](07)
ББК 65.292.231.1я7
Л24

Лапыгин, Юрий Николаевич.

Л24 Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании : практ. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. — 2-е изд., испр. — М. : Издательство «Омега-Л», 2009. — 350 с. : ил. [табл.]. — (Организация и планирование бизнеса).

ISBN 978-5-370-01183-2

И. Лапыгин, Денис Юрьевич.

Агентство СІР РГБ

Рассматриваются основные разделы бизнес-плана. Объясняется, каким должно быть их содержание и в какой форме они должны быть представлены. Уникальность практического пособия заключается в том, что оно знакомит не только с традиционными методами составления бизнес-планов, но и с методами образования проектной команды и формирования сбалансированной системы показателей бизнес-плана.

В приложениях приведены образцы бизнес-плана и основных его составляющих — плана производства и финансового плана.

Для экономистов, других специалистов и руководителей организаций всех форм собственности, экспертов и консультантов по бизнес-планированию, юристов, а также студентов, в том числе дистанционной формы обучения, магистров, преподавателей экономических специальностей и направлений.

УДК [005.511+658.511](07)
ББК 65.292.231.1я7

© Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.,
2007

© ООО «Издательство «Омега-Л»,
2009

ISBN 978-5-370-01183-2

Содержание

Предисловие	7
--------------------------	----------

ЧАСТЬ I. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА..... 9

1. Бизнес-план в системе управления развитием организации	10
1.1. Стратегическое развитие организаций	10
1.2. Бизнес-план как часть проекта.....	17
1.3. Место бизнес-плана в системе управления	19
1.4. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана	23
2. Метод SWOT-анализа при разработке бизнес-плана	26
2.1. Внешняя среда и адаптация системы	26
2.2. SWOT-анализ.....	26
2.3. Процедура оценки сильных и слабых сторон организации.....	28
2.4. PEST-анализ	31
2.5. ПРИМ-анализ	33
3. Методы анализа стратегических успехов организации	38
3.1. Методы оценки успешности развития организации.....	38
3.2. Проблемы действующей стратегии	44
	3

4. Методы разработки плана на основе консультирования по процессу	47
4.1. Консультирование как часть системного управления	47
4.2. Типология консультирования и деловых услуг ...	53
4.3. Взаимодействие консультанта и клиента	61

ЧАСТЬ II. СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

5. Определение содержания бизнес-плана	68
6. Управленческая команда	72
6.1. Общая характеристика управленческих команд	72
6.2. Эмоциональный интеллект команды	81
6.3. Оценка эффективности деятельности команды	84
7. Резюме	91
7.1. Содержание резюме	91
7.2. Философия бизнеса организации	93
7.3. Формирование стратегии	101
8. Виды товаров и услуг	120
8.1. Общие положения	120
8.2. Жизненный цикл товара	121
8.3. Методическое обеспечение исследования рынка	128
9. Оценка рынков сбыта продукции и услуг	138
9.1. Общая характеристика рынков сбыта	138
9.2. Анализ рынка	141
9.3. Исследование товаров	149
9.4. Исследование потребителей	156
10. Конкуренция на рынках сбыта	162
10.1. Типология конкурентов	162
10.2. Стратегические направления конкуренции	164

10.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий	165
10.4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли	169
11. План маркетинга	179
11.1. Общие положения	179
11.2. Анализ состояния организации	181
11.3. Анализ ценовой политики организации	188
11.4. Управление распределением	195
11.5. Управление продвижением	201
12. План производства	208
12.1. Общие положения	208
12.2. Подходы к выполнению расчетов	209
12.3. Формулы для расчета	214
12.4. Сводный расчет сметы расходов и контроль ..	219
13. Организационный план	223
13.1. Общие положения	223
13.2. Организационная структура	224
13.3. Управление персоналом и кадровая политика	230
14. Правовое обеспечение деятельности организации ...	240
14.1. Общие положения	240
14.2. Схемы управления собственностью	242
14.3. Трансформация организаций	246
14.4. Способы объединения организаций	249
15. Оценка риска и страхование	254
15.1. Общие положения	254
15.2. Риски бизнес-проектов	254
15.3. Управление рисками	259
15.4. Страхование рисков	260
16. Финансовый план	262
16.1. Структура финансового плана	262
16.2. Примерный состав показателей плана	263

17. Система показателей	271
17.1. Представление системы количественных и качественных показателей	271
17.2. Этапы разработки стратегических карт	274
17.3. Критерии оценки успешности реализации бизнес-плана	283
Приложение 1. Бизнес-план	287
Приложение 2. План производства	323
Приложение 3. Финансовый план	336

Предисловие

Начинающие предприниматели, задумываясь о реализации своих бизнес-идей, в большей степени ориентированы на интуицию. Но в отсутствие опыта, на котором базируется интуиция, им трудно «угадать» правильные решения, поэтому знакомство с методами составления бизнес-плана для них крайне важно. Но и опытные разработчики не могут похвастаться тем, что владеют универсальной схемой разработки бизнес-плана, пригодной во всех возможных случаях.

Универсальной структуры бизнес-плана нет, как утверждает большинство специалистов, а остальные либо ищут заветные алгоритмы, либо продолжают накапливать базы данных основных компонентов и методов составления бизнес-плана.

Однако при всем разнообразии целей бизнес-планирования есть нечто общее, что характеризует отдельные элементы бизнес-плана (его разделы) как самостоятельные подсистемы, для разработки которых созданы соответствующие методы.

О последовательности формирования бизнес-плана также можно спорить. С чего начинать бизнес-планирование: с оценки исходного состояния организации или состояния внешней среды, с определения стратегии организации в целом, чтобы затем перейти к детализации оценки и разработке отдельных бизнес-планов по реализации стратегических проектов и программ? А может быть, все гораздо проще: вводить исходные данные в стандартные программы и анализировать получаемые варианты бизнес-планов, как сценарные проработки возможных решений?

В любом случае необходимо составить описание стратегии развития системы (организации), в рамках которой планируется реализация бизнес-проекта, чтобы воплощение бизнес-плана в жизнь не привело к снижению эффективности работы организации, а наоборот, обеспечило действие закона синергии. Важно

оценить и сами товары (услуги), в отношении которых составляется бизнес-план, и рынки, на которых они будут реализованы. Это позволит точнее составить план производства, организационный план, оценить риски, запланировать рациональное использование имеющихся ресурсов и обосновать эффективное вовлечение в хозяйственный оборот заемных средств.

Системное представление всех компонентов бизнес-плана нужно не только предпринимателям при создании своего дела и руководителям при размещении акций своих организаций или при привлечении инвесторов для финансирования крупного проекта, но и для обоснования гарантии возврата банку денежных ресурсов, необходимых для развития. Бизнес-план полезен также управленческим командам для разделения ответственности за реализацию совместно принятых решений.

Прежде чем приступить к написанию настоящего пособия, авторы апробировали собственные разработки по менеджменту и маркетингу (в том числе стратегическому), теории организации и системному анализу, управленческому консультированию и стратегическому управлению и принятию управленческих решений, инвестиционной и инновационной политике, командообразованию и сбалансированной системе показателей. Отдельные оригинальные методы, уже применявшиеся на практике, нашли свое отражение в данном пособии.

Пособие состоит из двух частей.

В первой части представлены специфические методы анализа и общие подходы к составлению бизнес-плана.

Вторая часть содержит подробное описание основных элементов каждого раздела типового бизнес-плана и специфики методов для каждого из них. В приложение включены практические примеры составления бизнес-планов.

Практическое пособие будет интересно не только профессиональным и начинающим разработчикам бизнес-планов, но и руководителям, стремящимся понять, по каким показателям бизнес-плана можно отслеживать успешность его реализации, каким должен быть профиль управленческой команды, чтобы она могла и разработать системный бизнес-план, и успешно претворить его в жизнь.

Это пособие могут использовать также студенты экономических факультетов и вузов для групповой и индивидуальной работы, в том числе при дистанционной форме обучения.

Часть I

Системный подход к составлению бизнес–плана

1. Бизнес–план в системе управления развитием организации

1.1. Стратегическое развитие организаций

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Кроме того, стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий.

Стратегические проекты, равно как и стратегические программы и функциональные стратегии (чаще называемые политикой), построены на корпоративной стратегии организации, т.е. представляют собой подсистему общей стратегической системы развития организации.

В некоторых крупных организациях наблюдается тенденция *проникновения стратегического управления на уровень функциональных подразделений*. Кроме того, функциональные стратегии формируются как в связи с переходом организаций на самостоятельное бюджетирование, так и в связи с подготовкой к выделению отдельных подразделений из состава организации в рамках аутсорсинга.

В явном виде политика не имеет целевого начала, а может рассматриваться как детализация стратегии организации по выполняемым ею функциям, поэтому функциональные стратегии носят *предписывающий характер*. Тем не менее совокупность функциональных стратегий образует систему, поскольку они как

элементы взаимосвязаны, обособлены от внешней среды и взаимодействуют с ней как нечто целое.

Функциональные стратегии необходимы для распределения ресурсов отделов и служб организации, поскольку приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне.

Как правило, разрабатываются следующие функциональные стратегии:

- ◆ финансовые, которые заключаются в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходования финансовых ресурсов;
- ◆ управления персоналом, направленные на эффективное использование фактора производства «труд» во всех его проявлениях;
- ◆ инновационные и инвестиционные, проявляющиеся в активизации деятельности организации;
- ◆ производственные — стратегии эффективного использования факторов производства «труд», «собственность» и «капитал»;
- ◆ маркетинговые, которые определяют что производить, где это будет продано и на каких условиях.

В этом же ряду может находиться учетная, организационная, структурная, социальная, корпоративная и внешнеторговая политика организации.

Иногда разрабатываются и другие функциональные стратегии: информатизации, реинжиниринга, безопасности и пр.

Если организацию рассматривать как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой, из которой она получает ресурсы и в которую затем передает произведенные продукты, то графическая модель структуры политики выглядит так, как это представлено на рис. 1.1 (с. 12).

Нельзя сказать, что функциональные стратегии не связаны между собой и реализуются независимо одна от другой. Напротив, важно получить *синергический эффект* от их совместной реализации или, как говорят специалисты в области теории систем, использовать такое свойство систем, как *эмерджентность*. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, мы можем построить модель, которая будет носить название *модели структуры системы*.

Вслед за функциональными стратегиями разрабатывают соответствующие им *мероприятия* и определяются *ресурсы*, необходимые для их реализации.

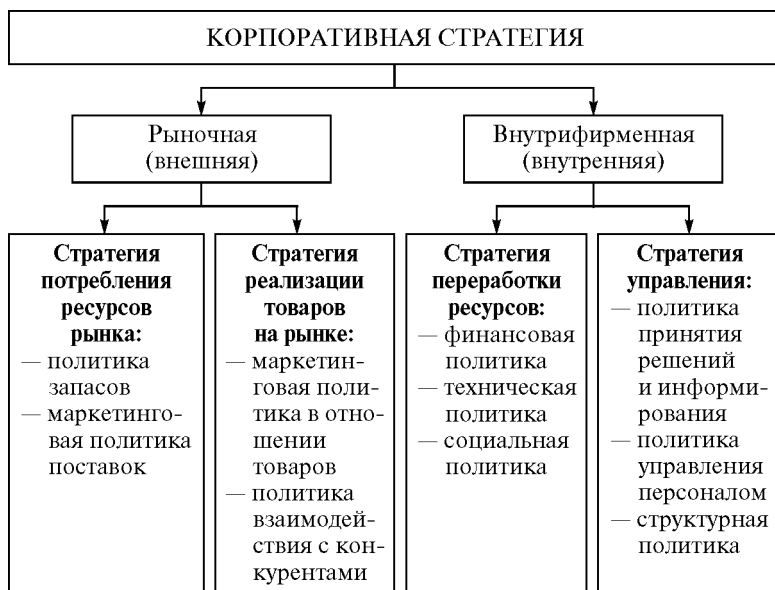


Рис. 1.1. Схема детализации корпоративной стратегии

Наряду с политикой, точнее, вместо функциональных стратегий в организациях чаще всего создают *программы и проекты*, направленные на достижение стратегических целей и детализирующие функциональные стратегии. Например, кадровая политика организации может включать в себя программы повышения квалификации и проекты аттестации отдельных категорий работников.

Вошедшее в 80-е годы XX в. в научный оборот словосочетание «целевая комплексная программа» (*совокупность мероприятий, объединенных общей целью*) в настоящее время утратило былое значение.

Всякая программа (по определению) представляет собой план намеченных действий по решению какой-нибудь проблемы. В программах *детализируются* выработанные стратегии и определяются не только необходимые действия по достижению поставленных целей, но и необходимые для этого ресурсы. Программы и стратегии соотносятся *как часть и целое*, т.е. стратегию можно представить системой программ.

Чтобы построить модель трансформации стратегии в программы, рассмотрим *состав программ*.

В структурировании программ могут быть использованы разные способы группировок. Например, возможна *классификация программ* по таким показателям, как:

- ◆ степень важности (программы федеральные, президентские, региональные, муниципальные);
- ◆ функциональная направленность (программы экономические, социальные, инвестиционные);
- ◆ совокупность отдельных объектов (программы реконструкции памятников, заботы о детях).

По сути любой *проект* — это замысел, описанный по определенной форме. В определениях проекта обычно фигурируют сформулированные цели и средства их реализации: объекты, документация, мероприятия и всевозможные ресурсы для их выполнения. Под проектом понимается и некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами, которые обуславливают способ ее решения. Таким образом, проект в рамках стратегического управления можно рассматривать как систему реализации стратегии с помощью модели черного ящика, *на входе* которого имеются результаты анализа внешней и внутренней для организации ситуации, а *на выходе* — результат достижения стратегических целей.

Однако следует предостеречь от соблазна любой проект начинать со стадии замысла и определения целей, *минуя* этап разработки стратегии и предшествующие ему этапы. Поскольку даже с блеском разработанная концепция проекта, сам проект и его реализация могут не дать ожидаемого максимального результата.

При проектном подходе прогноз часто *сводится к прогнозу путей решения* стоящей перед организацией задачи для получения требуемого локального результата, а не к *прогнозу конечного состояния организации в целом*. В отношении выбора целей заметим, что он осуществляется из числа возможных целей, а это *уменьшает амбиции* работников организации и занижает уровень самих целей. Концепция разработки проекта, как правило, формируется *функциональными специалистами*, что негативно сказывается на результативности проекта на всех стадиях его жизненного цикла. Возникают проблемы и в связи с взаимной *увязкой* нескольких проектов, выполняемых одновременно или имеющих один и тот же объект воздействия.

Сам по себе проектный подход больше ориентирован на *результат*, чем на исполнение функций. С этой точки зрения у него больше шансов вписаться в стратегическое управление, чем у функционального подхода вписаться в управление организаци-

ей. Тем не менее проекты целесообразно разрабатывать в рамках единой стратегии организации, отдельных функциональных стратегий или отдельных межфункциональных (комплексных) программ.

Дальнейшая *декомпозиция* (детализация) политики, программ и проектов должна осуществляться в зависимости от конкретных задач разработчиков декомпозиции. Этим стратегическое управление и отличается от программного или проектного управления.

Конкретизация политики, программ и проектов заключается обычно в разработке планов организованных действий, т.е. бизнес-планов, а также планов мероприятий и в определении ресурсов, необходимых для их выполнения.

Как и в любых планах, в планах мероприятий необходимо наметить цели, содержание, объем и методы работ, а также их последовательность и сроки выполнения.

Что касается ресурсов, то самым значительным является мотивационный ресурс, который не только приводит в движение все другие виды ресурсов, но и сам создает такие уникальные виды ресурсов, как интеллектуальный и деятельностный.

Для предприятий малого бизнеса стратегия развития зачастую связана с идеей производства или реализации нового товара (новой услуги), для обоснования целесообразности освоения которой необходим план нового бизнеса или бизнес-план. В этом случае «стратегия» и «бизнес-план» могут выступать синонимами.

Как утверждают специалисты, источники бизнес-идей — это отзывы потребителей; продукция, выпускаемая конкурентами; мнения работников отдела маркетинга (сбыта) или торговых отделов; публикации органов власти, а также результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, для реализации которых необходимы инвестиции.

Стратегические бизнес-проекты, содержащие бизнес-идеи и требующие составления бизнес-плана для обоснования целесообразности их реализации, могут быть классифицированы по разным признакам (рис. 1.2).

Важным этапом в разработке концепции проекта выступает этап определения цели проекта. Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и целеполагание основных его участников.

Цели организации, как любой системы, формируются под воздействием многих факторов, о чем свидетельствуют данные рис. 1.3 (с. 16).

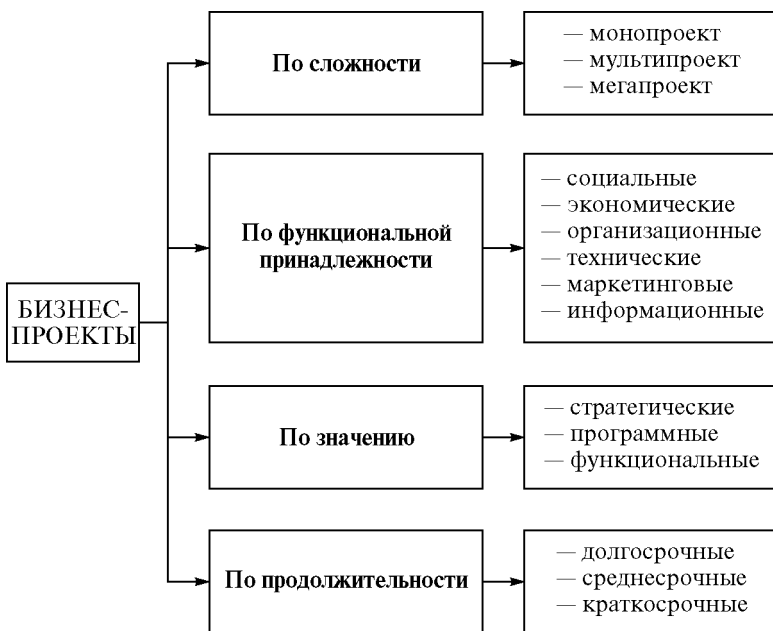


Рис. 1.2. Типология бизнес-проектов

Как мы видим, цели могут различаться по времени достижения и ориентации, субъектам целеполагания и направленности в пространстве; они могут быть объективными, как свойства любой системы, и субъективными, как образ, к которому стремится организация. Степень достижения цели определяется критериями, выбранными для конкретного решения.

Цели проекта должны быть определены так, чтобы они имели ясный смысл, а результаты, получаемые при их достижении, были бы измеримыми при заданных ограничениях и критериях оценки степени достижения.

Переход от стратегических целей организации к целям проектов, а затем и к целям бизнес-плана, осуществляется методом декомпозиции, или каскадирования, как это принято говорить при разработке сбалансированной системы показателей реализации стратегии в целом и стратегических проектов в частности.

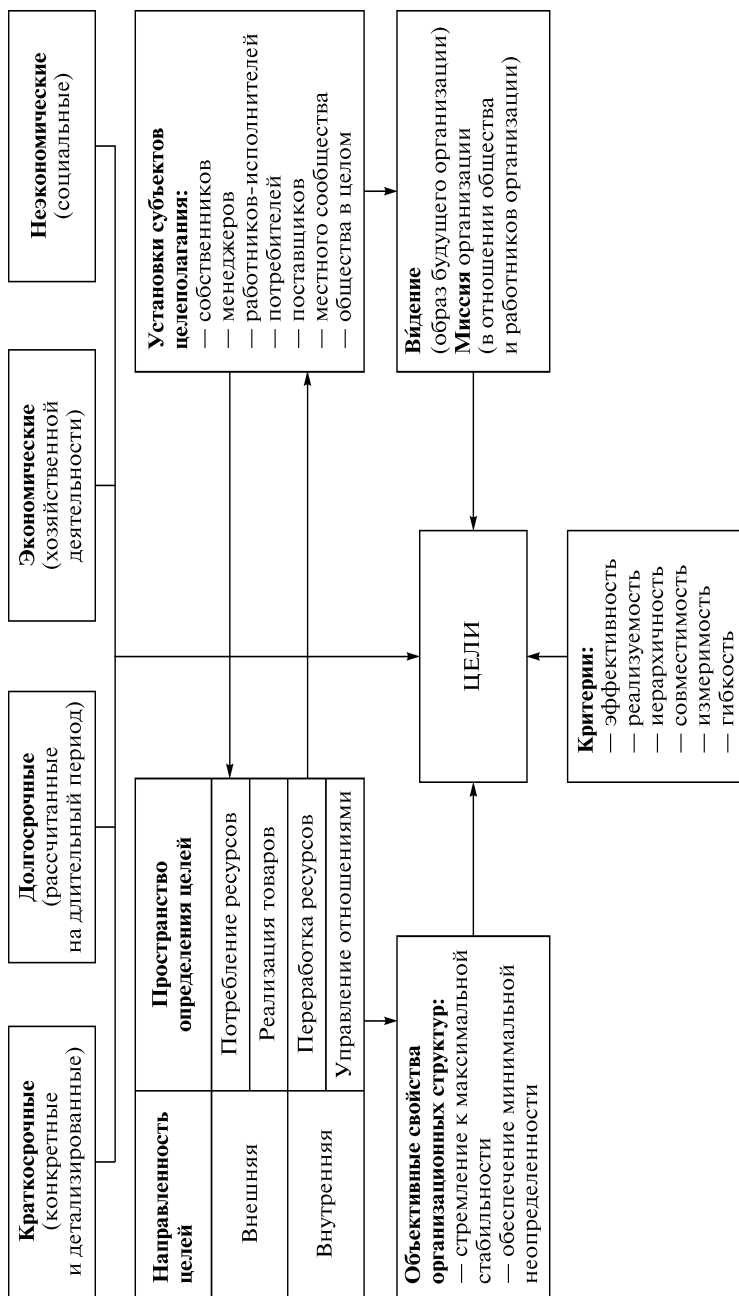


Рис. 1.3. Распределение факторов, влияющих на формирование целей

1.2. Бизнес-план как часть проекта

Когда возникает необходимость в компактном документе, который позволил бы указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдались ожидания относительно эффективности бизнес-проекта, то разрабатывают *бизнес-план*, являющийся главным документом для кредиторов и основным инструментом для исполнителей. От правильности составления этого документа зависят получение одобрения проекта и его жизнеспособность.

Для средне- и долгосрочных проектов разработка бизнес-плана является центральным этапом процесса бизнес-планирования.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план — это начальный этап делового планирования. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в прединвестиционной фазе планирования.

Бизнес-план представляет собой подробный перспективный план развития конкретного бизнеса, составляемый для организации и координации работ по проекту, проведения переговоров с кредиторами и инвесторами, а также для привлечения участников проекта из числа потенциальных.

Основными свойствами, которыми должен обладать бизнес-план, являются:

- 1) достоверность;
- 2) своевременность;
- 3) достаточность — наличие минимального необходимого объема информации;
- 4) доступность (понятность) восприятия участниками проекта;
- 5) убедительность;
- 6) конкретность;
- 7) краткость.

Процесс составления бизнес-плана начинается тогда, когда собрана вся аналитическая информация по проекту и проведены необходимые количественные расчеты.

Информация, содержащаяся в бизнес-плане, должна быть полной, тщательно выверенной и хорошо обоснованной. Все разделы бизнес-плана подкрепляются финансовыми документами и подробным анализом.

Бизнес-план открывается общим обзором, рассчитанным на занятого делового человека, затем следует более подробная ин-

формация для заинтересованного читателя: обзор и оценка, производственный план, организационный план, финансовый план и общий план развития организации.

Строго заданной структуры и состава бизнес-плана не существует, но у каждой финансовой структуры (банка, инвестиционного фонда и др.), занимающейся финансированием бизнес-проектов, есть свой шаблон бизнес-плана, т.е. перечень разделов и показателей, которые должны быть в нем отражены. Все шаблоны, безусловно, похожи, так как базируются на международной методике проектного анализа.

Адаптированная к российским условиям структура бизнес-плана проекта выглядит, например, следующим образом.

1. Резюме проекта (основные положения)
2. Предпосылки и созданный задел
3. Развитие ситуации без проекта
4. Цели и основные характеристики проекта
5. План маркетинга (исследование рынка)
6. Производственный план
7. Инвестиционные затраты
8. Эксплуатационные затраты
9. Оценка выгод
10. Оценка эффективности проекта до финансирования
11. Финансовый план проекта
12. Оценка эффективности проекта после финансирования
13. Оценка рисков
14. Система управления проектом

Профессионально составленный бизнес-план занимает не менее 20 страниц.

В качестве примера можно привести структуру бизнес-плана проекта расширения и модернизации экспресс-кафе «Мечта», представленную в таблице, сам бизнес-план помещен в приложении 1.

Таблица

Пример структуры бизнес-плана

Наименование раздела	Нумерация страниц
Основные сведения о фирме	3
Аннотация	4
1. Резюме проекта	5
2. Сведения об организации	8
3. Описание продукции (услуг)	10

Наименование раздела	Нумерация страниц
4. Маркетинг и сбыт продукции	12
5. Основной план модернизации бизнеса	14
6. Экономические расчеты и их анализ	15
7. Анализ рисков	28
8. Выводы и предложения	30

1.3. Место бизнес-плана в системе управления

Бизнес-планирование не носит директивного характера, а определяется потребностью руководителя организации в детализации перспектив развития, позволяющей не только просчитать возможные риски, но и представить исполнителям перспективу их деятельности.

Бизнес-планирование — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством, бизнесом¹.

В условиях конкуренции добиться стабильного успеха можно, только планируя его, а для этого необходимо не только точно представлять перспективу развития, но и использовать открывающиеся возможности, предоставляемые внешней средой, и смягчать неблагоприятное воздействие внешней среды, воспринимаемое как угроза.

Бизнес-планирование обеспечивает объективную оценку собственной предпринимательской деятельности организации и представляет собой необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с конкурентной ситуацией на рынке и потенциалом организации.

Бизнес-планирование, являясь одним из заключительных этапов стратегического планирования (в части детализации стратегии), позволяет определить ресурсы, требуемые для достижения поставленных целей, и определить сбалансированную систему показателей, с помощью которой можно осуществлять оперативное управление и оценку степени успешности реализации стратегии на отдельных ее этапах.

¹ Бизнесом называется экономическая деятельность субъекта, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг).

Систематически проводимые исследования деятельности зарубежных фирм показывают, что причинами абсолютного большинства их банкротств являются просчеты в бизнес-планировании или его отсутствие.

Однако использование бизнес-планирования для выработки и обоснования решений по управлению в российских организациях — это скорее исключение, чем правило. Практика показывает, что большинство руководителей все еще не владеет философией бизнес-планирования и скептически относится к его полезности.

Длительность подготовки бизнес-плана в условиях быстро меняющейся внешней среды в некоторой степени уменьшает его значение, так как заложенные в нем положения устаревают раньше, чем начинают претворяться в жизнь. Но без детальных планов бизнес невозможен. Противоречие разрешается посредством корректировки бизнес-плана по мере его реализации в зависимости от изменений параметров внешней и внутренней среды.

Однако практика лидеров бизнеса свидетельствует о том, что реактивное управление (следование запросам рынка) позволяет только удержаться на рынке, обеспечивая среднеотраслевую эффективность; успех приходит к тем организациям, которые реализуют стратегические проекты, формируя внешнюю среду, не дожидаясь в ней стихийных перемен.

Бизнес-план в процессе его реализации модифицируется, что позволяет использовать его как актуальный системный инструмент, дающий возможность представить динамику бизнеса и обеспечивающий непрерывное управление организацией путем достижения стратегических и текущих целей. В этом случае постоянство целей формирует социокультуру работников организации, которая сплачивает коллектив и создает ощущение стабильности даже в случае корректировки бизнес-плана.

Бизнес-план помогает персоналу разных уровней определить свое место в бизнесе и повысить эффективность проводимых мероприятий и взаимную координацию, а в конечном счете — обучает и развивает умение взаимодействовать в среде менеджеров.

Внутренние потребности организаций в бизнес-планировании заключаются в полезности систематического анализа бизнеса, а также в представлении программы деятельности в структурированном виде, позволяющем вести непрерывный мониторинг.

Внешние потребности организаций в бизнес-планировании связаны с борьбой за финансовые ресурсы и необходимостью обеспечивать прозрачность ожидаемой доходности для инвесторов.

Ожидания российских менеджеров, основанные на ничем не подкрепленной уверенности, что кто-то должен дать денег на деятельность организации, постепенно сменяется пониманием того, что инвестор ничего никому не должен, а руководство, не умеющее разработать бизнес-планы, не умеет вести бизнес. Инвестор всегда хочет знать, каким образом умножатся его деньги и какой риск при этом присутствует.

«Второе дыхание» бизнес-плана открывается с введением в организации системы бюджетирования и внутреннего предпринимательства, когда подразделения организации самостоятельно планируют свою деятельность в рамках согласованного бюджета. Основополагающую роль играет бизнес-план в венчурном бизнесе. Есть и другие примеры.

Обобщенные типы бизнес-планов могут быть следующими:

- 1) бизнес-план организации;
- 2) бизнес-план структурного подразделения организации;
- 3) бизнес-план как заявка на кредит;
- 4) бизнес-план как заявка на грант;
- 5) бизнес-план инвестиционного проекта;
- 6) бизнес-план развития региона.

В бизнес-плане организации описаны перспективы ее развития на предстоящий плановый период с указанием основных бюджетных и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиционных или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения или центра финансовой ответственности представляет собой план развития хозяйственной деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста прибыли, оставляемой в распоряжении подразделения.

Бизнес-план как заявка на кредит предназначен для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план как заявка на грант предназначен для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение острых социально-экономических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для общества от выделения ресурсов под заявляемый проект.

Бизнес-план инвестиционного проекта представляет собой обоснование для потенциального инвестора стратегии освоения рынка и предполагаемых финансовых результатов. Он составляет основу для переговоров с потенциальными инвестором и парт-

нером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Бизнес-план развития региона содержит обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Иная классификация бизнес-планов основана на бизнес-линиях в деятельности организации, ориентации на развитие организации и бизнес-планы специального характера (рис. 1.4).

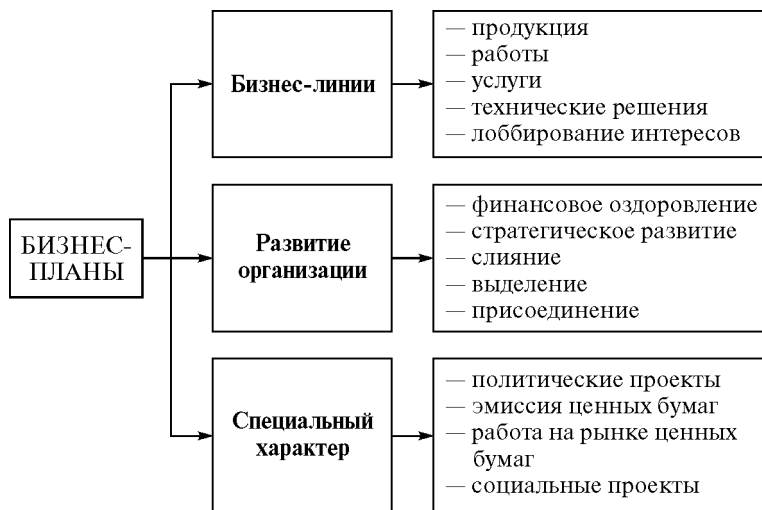


Рис. 1.4. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Таким образом, бизнес-план занимает важное место в системе управления организацией и дает руководителю реальную возможность выбора, а «текучка» и работа без плана лишают его такого выбора. К тому же если организация стремится найти инвесторов (партнеров), ей кроме строгого представления о предлагаемом бизнесе необходимы аргументы для потенциальных инвесторов (партнеров) в пользу того, что она способна наладить новое дело и эффективно управлять им. Именно этим целям служит выработанная в мировой экономической практике форма бизнес-плана — планового документа, имеющего многоцелевой характер: для обоснования нового бизнеса, определения перспектив развития, формирования активов организации.

1.4. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

В общем виде бизнес-план представляет собой системную оценку перспектив развития организации, основанную на результатах анализа факторов внутренней и внешней среды.

Сам процесс планирования побуждает предпринимателя объективно взглянуть на свой бизнес со всех сторон. План — это хорошо проложенный маршрут с установленной очередностью действий и приоритетов в пути следования по этому маршруту в условиях ограниченности ресурсов. Сочетание достоинств и выгод бизнес-планирования представлены на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Сочетание достоинств и выгод бизнес-планирования

Бизнес-план представляет собой рабочий инструмент не только оценки перспектив, но и оперативного управления организа-

цией на основе контроллинга показателей плана. Завершенный бизнес-план — визитная карточка предпринимателя.

Составлением бизнес-плана не следует пренебрегать ни в малом бизнесе (несмотря на кажущуюся простоту последнего), ни в большом бизнесе. В процессе планирования приходит умение, и со временем скорость разработки бизнес-планов возрастает, а частый анализ позволяет держать под контролем изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации.

Как показывает практика, потребность в подготовке бизнес-плана четко прослеживается при решении актуальных задач деятельности организации. При составлении бизнес-плана исходят сразу из нескольких потребностей (рис. 1.6).

Подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных фирм на получение кредитов	Получение государственных и муниципальных дотаций	Составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых и частных фирм
Обоснование предложений по приватизации государственных предприятий	ПОТРЕБНОСТИ	Выход организации на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций
Открытие нового дела и определение профиля будущей организации и основных направлений ее деятельности		Перепрофилирование организации и выбор новых направлений и способов осуществления ее деятельности

Рис. 1.6. Взаимосвязь потребностей в составлении бизнес-плана

Бизнес-план, как ни один другой план организации, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития организации в бизнес-плане учитываются не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. В бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

По разработке бизнес-плана выделяют два основных подхода.

Первый подход заключается в том, что инициаторы проекта разрабатывают бизнес-план сами, а методические рекомендации получают у экспертов по конкретным вопросам. Такой подход предпочтителен, поскольку, разрабатывая план, руководители организации лучше начинают понимать, что происходит в самой организации и ее окружении. Кроме того, в команде разработчиков формируется понимание разделяемой ответственности за принятые решения. Помимо прочего, упрощается процесс реализации бизнес-плана, поскольку руководители (после самостоятельной проработки) убеждены в его целесообразности и мотивированы на достижение согласованных целей.

При *втором подходе* инициаторы бизнес-плана выступают только в качестве заказчиков, а разработчиками бизнес-плана являются консультационные фирмы, авторские коллективы или отдельные специалисты. Такой способ не всегда надежен, а в зарубежной практике, кроме того, принято, что бизнес-планы разрабатываются с обязательным участием руководителя организации. Часто зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение финансовых ресурсов, если указанное условие не соблюдается.

В любом случае составлению бизнес-плана предшествует анализ, которому посвящена гл. 2.

2. Метод SWOT-анализа при разработке бизнес-плана

2.1. Внешняя среда и адаптация системы

Внешняя среда представляет собой совокупность объектов, не являющихся элементами данной системы, взаимодействие с которыми учитывается при изучении системы. Взаимодействие выступает фактором, посредством которого происходит объединение частей в целое. Без взаимодействия частей система перестает существовать. Взаимодействие обеспечивает передачу информации от одного элемента системы другому, от входа воздействия из внешней среды до передачи во внешнюю среду соответствующей информации.

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система с благоприятными для организации параметрами, и как система, воздействие факторов которой неблагоприятно. Благоприятные параметры воспринимаются организацией как возможности (развития, повышения эффективности и др.), неблагоприятные — как угроза.

2.2. SWOT-анализ

Вряд ли можно назвать метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения. Аббревиатура в названии метода происходит от слов «Strength», «Weakness», «Opportunities», «Threat» (сила, слабость, возможности, угроза).

Под *силой* организации понимают совокупность навыков работников организации, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и др. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость — отсутствие чего-то важного в работе организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное положение. Это пассивы.

Некоторые сильные стороны организации особенно важны. Они могут быть использованы для формирования стратегии. Вместе с тем сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умения и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства: разработку новой продукции, услуг и нового сервиса, организацию эффективной сбытовой системы и др.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и нейтрализации слабых сторон. Заметим, что возможности, которые организация не может реализовать, все равно, что не существуют.

Угроза проявляется:

- ◆ в наличии у конкурентов более дешевых технологий;
- ◆ во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- ◆ в принятии новых правил, наносящих ущерб организации больше, чем другим;
- ◆ повышении процентных ставок и возможном поглощении;
- ◆ демографических изменениях;
- ◆ изменениях курсов иностранных валют;
- ◆ политических переменах в стране и др.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить, с одной стороны, связь между потенциалом и проблемами организации, с другой — между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития.

Слабыми сторонами организации могут быть:

- ◆ отсутствие четкого видения перспектив развития и устаревшие методы управления;
- ◆ недостаток навыков и таланта у лиц, принимающих решения, а также низкая реализуемость принимаемых решений;
- ◆ недостаточная квалификация исполнителей и значительный дефицит бюджета организации;
- ◆ недостаточная популярность среди населения;
- ◆ неудовлетворительная информационная работа.

2.3. Процедура оценки сильных и слабых сторон организации

Пер Дженстер и Дэвид Хасси в своей книге «Анализ сильных и слабых сторон компании»¹ утверждают, что информация о сильных и слабых сторонах компании может поступать как из внутренней, так и из внешней среды, чем, на наш взгляд, допускают некоторое отступление от системности анализа параметров компании.

Дженстер и Хасси выделяют такие параметры внутренней среды компании, как гибкость, эффективность, ресурсы, потенциал работников компании и уязвимые места, а также динамику результативности бизнеса компании, виды ее деятельности, функциональные стратегии (политику), проекты и программы.

Под уязвимыми местами Дженстер и Хасси понимают риски деятельности компании, под гибкостью — способность компании быстро адаптироваться к изменениям. Несмотря на универсальность такого показателя деятельности компании, как эффективность, следует различать эффективность текущую и стратегическую, оценки каждой из которых могут содержать как сильные, так и проблемные параметры.

Внутренние ресурсы обычно ограничивают возможности развития компании (их не хватает для реализации стратегически значимых решений). К ним в первую очередь относятся финансы, люди, материалы, оборудование.

Способности, знания и квалификация, выделяемые специалистами в области анализа параметров компании, определяют оценку потенциала работников компании.

Помимо отмеченных параметров следует определить соответствие (или несоответствие) ожиданий потребителей той ценности, которую для них представляет продукция компании. Нужно также оценить показатели рентабельности с позиций собственников компании и сравнить их с показателями конкурентов.

Трудно рассчитывать на то, что все названные элементы реально будут оцениваться, однако даже выборочное сравнение может принести немалую пользу в анализе параметров организации.

В качестве параметров внешней оценки предлагается рассматривать ситуацию на рынке товаров и услуг, выполнять анализ внеш-

¹ Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / пер. с англ. Москва : Изд. Дом «Вильямс», 2003.

него бизнес-окружения и анализ той отрасли, в которой работает организация.

В ходе процесса оценки удастся определить компетенцию организации, которая может быть положена в основу стратегии развития организации.

Результаты анализа сильных и слабых сторон организации позволяют использовать инструмент определения значимых действий, который Хасси назвал равновесным подходом. Суть подхода заключается в том, что строится диаграмма, на которой изображается положение равновесия организации по какому-нибудь параметру в соответствии с условием равновесия: совокупность положительных факторов и их сила уравнивается совокупностью отрицательных факторов (рис. 2.1).

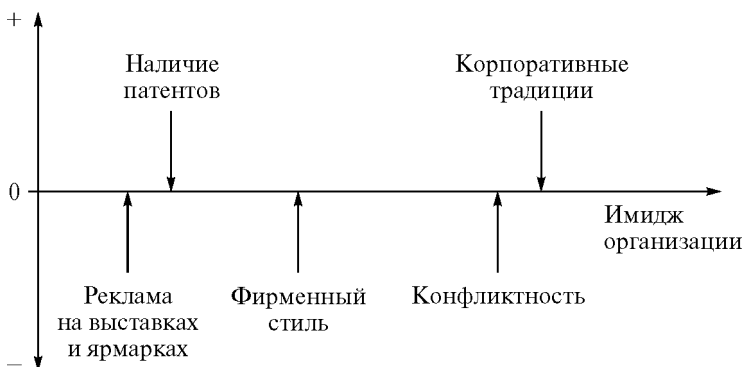


Рис. 2.1. Графическая модель равновесного подхода к анализу параметров организации

Графическую модель используют для того, чтобы найти наилучшие возможности определения направлений стратегического развития организации в целом.

Разработанный нами алгоритм проведения SWOT-анализа основан на предположении о том, что «действительность» делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а каждая часть — на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица анализа параметров организации приведена на рис. 2.2 (с. 30).

В месте пересечения столбцов и строк получаем следующие оценки состояния организации:

- ◆ ближняя внешняя среда — возможности и угроза;
- ◆ дальняя внешняя среда — возможности и угроза;

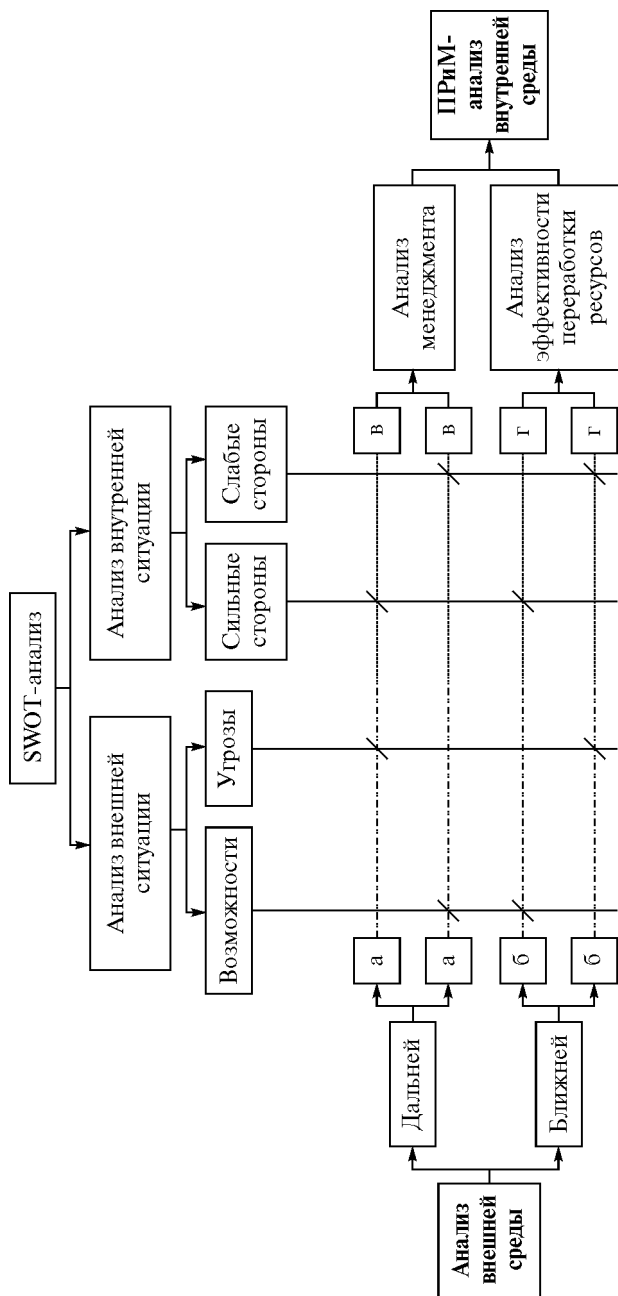


Рис. 2.2. Матрица анализа параметров организации: а, б, в, г — элементы подсистем анализа; ПРИМ — переработка ресурсов и менеджмент

- ◆ анализ менеджмента — сильные и слабые стороны организации;
- ◆ анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги — сильные и слабые стороны организации.

Как видим, внутренняя среда представлена анализом параметров трансформации всех видов ресурсов в готовую продукцию и анализом специфики управления организацией, а внешняя среда представлена дальним и ближним окружением.

2.4. PEST-анализ

Ближнее окружение оказывает непосредственное воздействие на системы, дальнее окружение — опосредованное воздействие.

С точки зрения влияния ближнего окружения воздействие на организацию нужно рассматривать как влияние на нее поставщиков, потребителей, конкурентов и рынка труда.

Дальняя внешняя среда (или макроокружение) является частью внешней среды, но частью универсальной — общей для всех организаций. Реакция конкретной организации на воздействие макроокружения оказывается специфической и отражает особенность организации и реальную ситуацию, в которой она находится.

Для изучения окружения чаще всего проводят PEST-анализ. Аббревиатура PEST представляет собой сочетание первых букв слов «Policy», «Economy», «Society», «Technology» (политика, экономика, социум (общество), технология) (рис. 2.3).

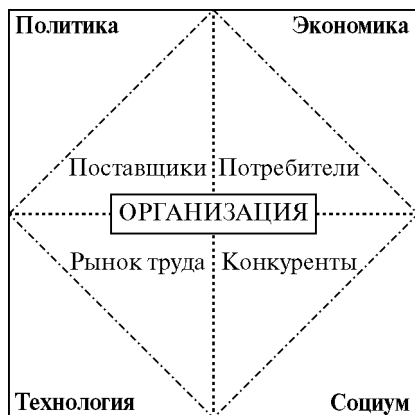


Рис. 2.3. Структура факторов внешней среды организации

Схема анализа внешней среды организации приведена на рис. 2.4 и 2.5.

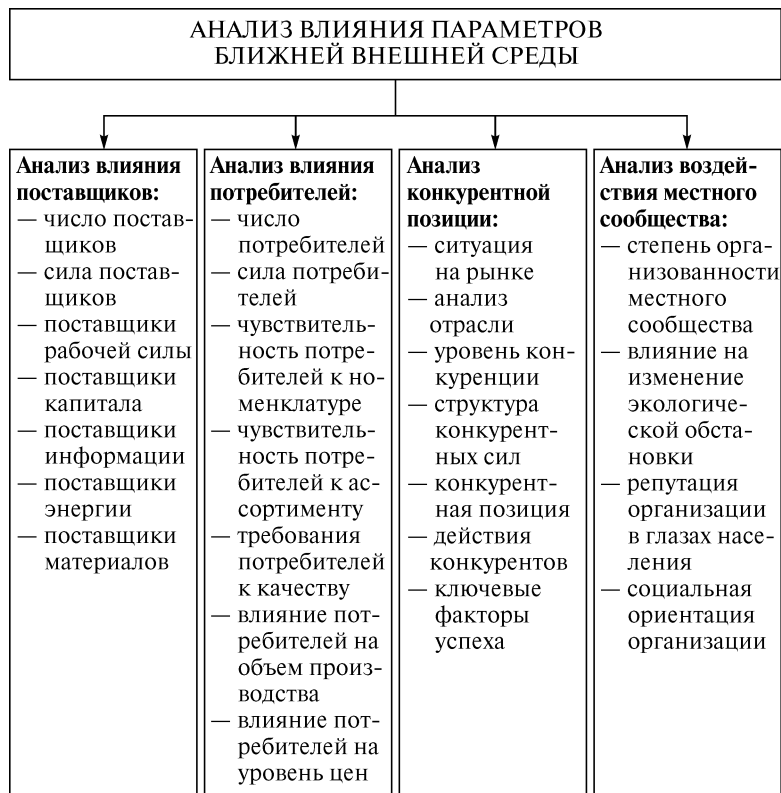


Рис. 2.4. Структура параметров ближней внешней среды

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в скорости изменения курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования Банка России и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров,

образа жизни и среды обитания населения, а также с изменением демографической ситуации в стране и в конкретном регионе.

Воздействие *технологических* изменений на организацию проявляется в ее стремлении опередить конкурентов за счет своего временного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных фактора внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменение одного из факторов может создать новые возможности для организации, а может нести новую угрозу.



Рис. 2.5. Структура параметров дальней внешней среды

2.5. ПРИМ-анализ

Анализ внутренней среды организации, на наш взгляд, нужно проводить по двум направлениям: анализ эффективности переработки основных видов ресурсов в организации и анализ уровня менеджмента организации (рис. 2.6 и 2.7 на с. 34 и 35).

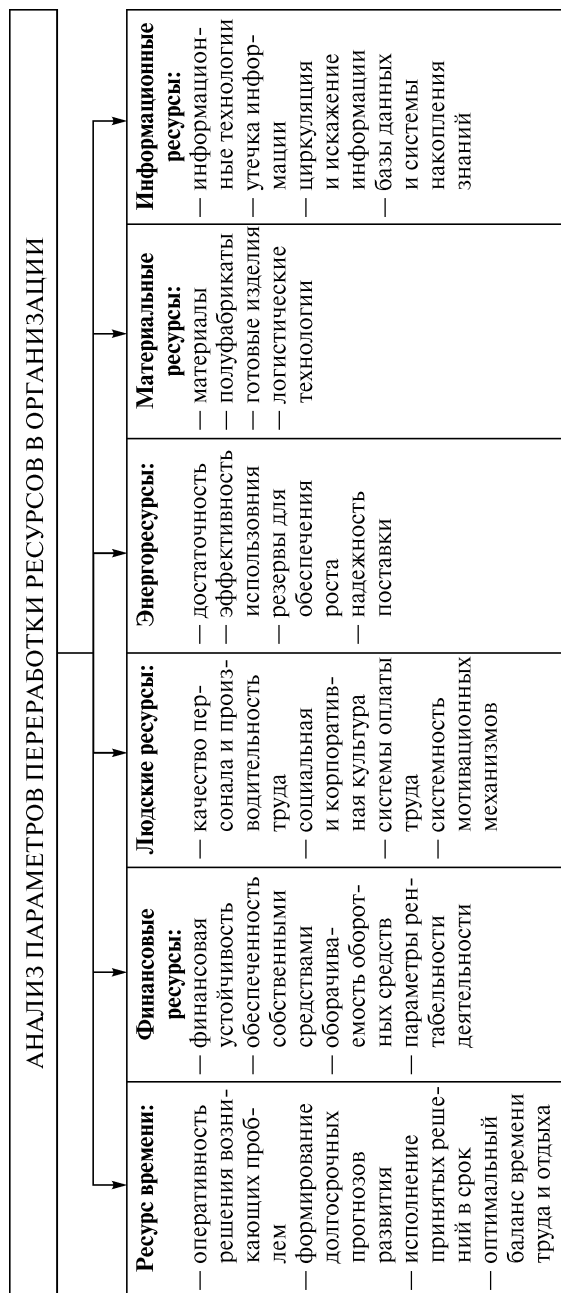


Рис. 2.6. Структура параметров ресурсной составляющей организации

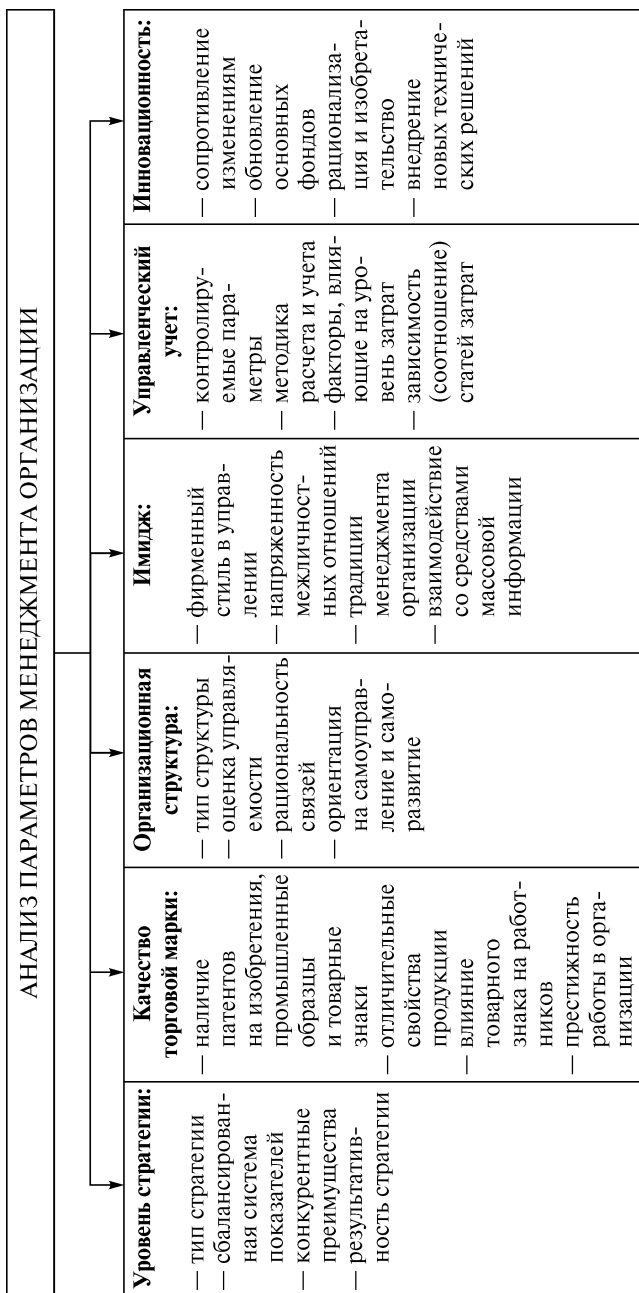


Рис. 2.7. Структура параметров менеджмента организации

В качестве ресурсов целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы. Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации. Подобный анализ внутренней среды называем ПРИМ-анализом (переработки ресурсов и менеджмента).

Ниже приведены фрагменты перечней, содержащие результаты анализа параметров внешней и внутренней среды (перечни сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), полученные в практической работе (приведен пример организации жилищно-коммунального хозяйства — ЖКХ).

Сильные стороны организации:

- 1) организовано обеспечение спецпитанием сотрудников;
- 2) осуществляется выплата материальной помощи сотрудникам;
- 3) коллективный договор защищает интересы сотрудников;
- 4) работает стабильный коллектив инженерно-технического персонала;
- 5) организация занимает монопольное положение на рынке услуг;
- 6) осуществляется постоянное финансирование из местного бюджета;
- 7) хорошая база, в частности, транспорт, позволяет расширять сферу производства и услуг;
- 8) устав организации предусматривает широкий спектр деятельности.

Проблемное поле организации:

- 1) низкая заработная плата рабочих не позволяет удерживать квалифицированных работников;
- 2) расходы на подготовку специалистов не окупаются ввиду их частого увольнения;
- 3) организационная структура не обеспечивает персональную ответственность мастеров за выполнение работ на объектах;
- 4) пассивная работа по заключению с населением договоров на техническое обслуживание приводит к несвоевременной оплате услуг;
- 5) нет ясной постановки задачи по развитию организаций;
- 6) культура коммунального хозяйства традиционно не направлена на эстетику и престиж труда работников;
- 7) слабо развиты новые формы обслуживания домов;
- 8) система оплаты труда построена без учета комплексной квалификации рабочих.

Угрозы внешней среды:

- 1) инфляция приводит к росту цен на товары первой необходимости, в результате у населения остается меньше средств на оплату жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ);
- 2) неплатежи населения осложняют финансовое положение организации и ведут к ухудшению качества оказываемых ЖКУ;
- 3) недофинансирование из бюджета является причиной кредиторской и дебиторской задолженности (банкротства);
- 4) рост тарифов на ЖКУ идет параллельно снижению среднедушевого дохода;
- 5) ухудшение демографической ситуации ведет к снижению числа клиентов ЖКХ;
- 6) недостаточно продумана политика в области внедрения новых технологий, способствующих энергосбережению;
- 7) установка приборов контроля ведет к снижению прибыли ЖКХ за счет отнесения потерь на счет ЖКХ;
- 8) неполная собираемость налогов в бюджет влечет за собой недофинансирование организаций ЖКХ.

Возможности внешней среды:

- 1) проведение реформы ЖКХ улучшит ситуацию;
- 2) рост среднемесячной заработной платы населения повысит его платежеспособность;
- 3) рост платы за ЖКУ и постепенный переход к 100%-ной оплате ЖКУ позволит увеличить средства на модернизацию ЖКХ;
- 4) повысится прибыльность организации за счет оказания платных услуг юридическим и физическим лицам;
- 5) установка приборов учета даст экономию ресурсов;
- 6) монопольное положение предприятий ЖКХ позволит им не беспокоиться о будущем;
- 7) законодательство будет выстроено в пользу монопольного развития ЖКХ.

Выявленные из полученных перечней наиболее важные параметры SWOT-анализа позволяют составить матрицу решений, носящих стратегический характер и направленных на реализацию главных возможностей организации на базе ее потенциала.

3. Методы анализа стратегических успехов организации

3.1. Методы оценки успешности развития организации

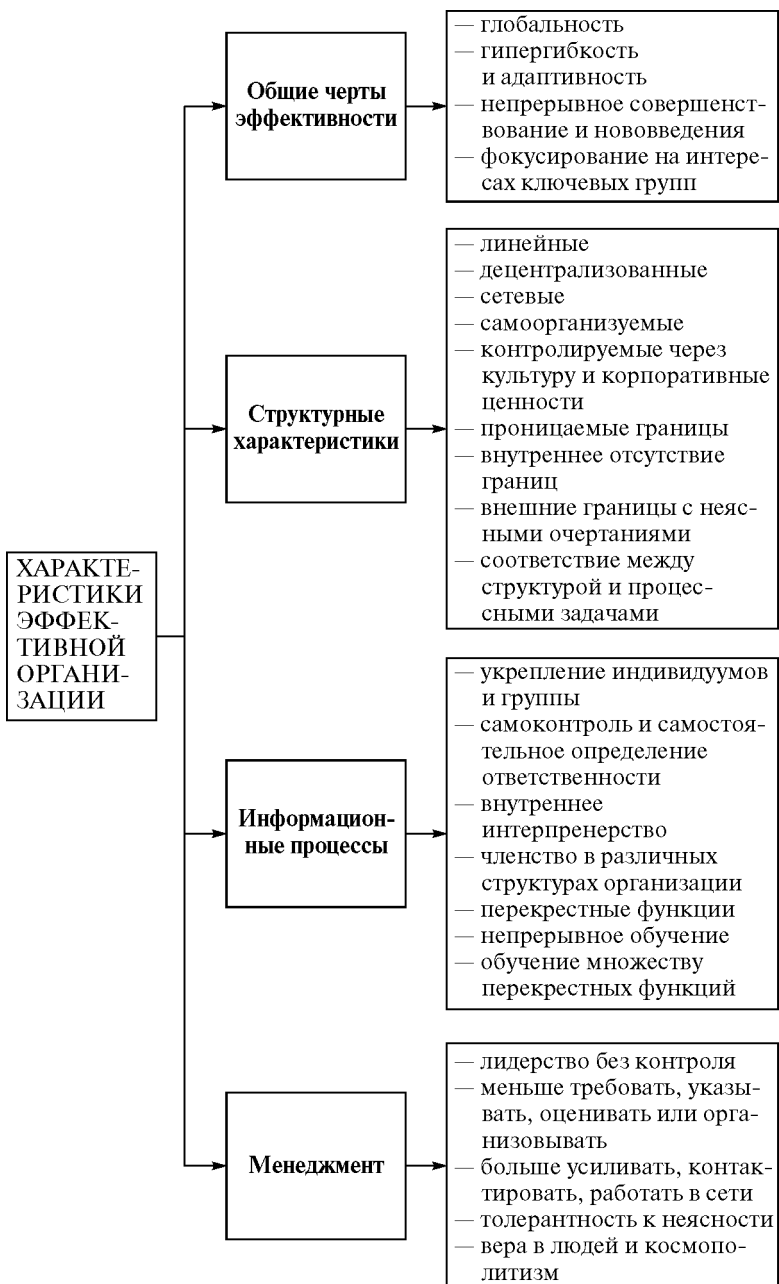
Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, изменению и оценке развития и работы организации в условиях постоянных изменений с учетом современных складывающихся представлений об эффективной организации. Характерные черты эффективной организации хозяйственной сферы, отражающие современные тенденции ее развития в рыночной экономике, представлены на рисунке.

Рассматривая организацию как открытую систему, следует выделить два направления оценки ее эффективности: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде.

Назовем принципиальные для анализа положения организации моменты.

1. Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренние факторы) и их сравнение с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы) позволяет оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации.

Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки.



2. При оценке и измерении эффективности организации необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы входящих в организацию подсистем.

3. Общее состояние организации предопределяется не только параметрами ее подсистем, но и динамикой факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на нее.

Чтобы описать будущее состояние внешней среды, определяют отдельные параметры и проецируют в будущее их потенциальную динамику. При этом выделяют соответствие изменений внутренней среды организации (параметров всех ее подсистем) изменениям микросреды (поставщиков, посредников, конкурентов, потребителей) и макросреды (политической, демографической, научно-технической, культурной и природной среды) по их направленности на цели развития организации.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость стратегического подхода к развитию и работе организации (есть ли у организации стратегия?).

5. Работа организации в реальном масштабе времени должна быть подчинена целевым установкам стратегии развития организации.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением должна базироваться на использовании методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

Выделяют согласование кадрового (готовность персонала управлять организацией на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления), организационного (дееспособность организации, ее возможности в решении стратегических и текущих задач), информационного (наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи необходимой информации) потенциала и др. К примеру, определение информационного потенциала организации обеспечивается следующим методическим инструментарием:

- ◆ развитой системой управленческого и финансового учета;
- ◆ развитой прогнозно-аналитической системой;
- ◆ хорошими профессиональными знаниями;
- ◆ эффективной системой электронной обработки данных.

Использование методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерения, основано на принципах установления обратной связи между видами управления. Среди наиболее популярных методов, обеспечивающих связь

стратегического и оперативного управления и используемых организациями в качестве инструментов, можно назвать:

- ◆ метод дерева целей и проведение эксперимента (при диагностике проблемы);
- ◆ сетевые графики, логические методы, методы прогнозирования (при выявлении и оценке альтернатив развития);
- ◆ метод дерева решений (при выборе альтернатив).

Рассмотрим для примера единство подхода организации к формированию системы экономических показателей и организационных форм, которая переводит содержательно сформулированные цели в область реального практического управления объектами. Многоуровневость дерева целей требует адекватной системы показателей; каждый из них имеет собственное место и значение на конкретных участках деятельности организации; каждый показатель по-своему «работает» в общем управленческом процессе. При управлении текущей эффективностью имеют дело не с собственно целями, а с показателями, количественно характеризующими состояние и поведение наиболее важных для организации экономических объектов и позволяющими в связи с этим планировать, контролировать и регулировать работу многочисленных подразделений.

Одними из главных показателей являются:

- ◆ прибыль (рентабельность) продукта;
- ◆ объем продаж;
- ◆ масштабы деятельности организации;
- ◆ наличие надежных партнерских отношений;
- ◆ наличие клиентской базы (постоянная клиентура);
- ◆ количество оборотов оборотных средств;
- ◆ принадлежность к ассоциациям, поскольку, например, членство в ассоциации предоставляет разнообразные скидки в рекламе;
- ◆ наличие собственной инфраструктуры (собственная принимающая сторона, транспортные средства);
- ◆ участие в государственных программах;
- ◆ репутация организации;
- ◆ текучесть кадров в организации.

7. Использование интегрированных систем планирования, отчетности и информационного обеспечения как базы для взаимосвязанного управления развитием и работы организации.

Различают содержательную интеграцию плановых задач и субъектов, отвечающих за их решение в рамках организацион-

ной структуры, и интеграцию во времени. При этом возникают проблемы с оценкой эффективности развития организации:

1) из-за обычной сложности общеорганизационной ситуации, связанной с переменами;

2) из-за недостаточных возможностей количественной оценки фактических и намеченных параметров, характеризующих качественное состояние организации (например, в области организационной культуры и структурных мероприятий);

3) из-за недостаточной ясности причинно-следственных связей между успехом организации и принимаемыми мерами, что вызвано, в частности, большим временным разрывом между ними;

4) из-за отсутствия во многих случаях «образцовых моделей», к которым должна стремиться организация.

Выбор метода обследования определяется его целями, а также особенностью объекта изучения и этапа диагностического процесса. Для этого следует использовать набор критериев, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы. Важнейшие среди них:

- ◆ общая эффективность работы организации, т.е. мера достижения целей, ради которых она создана. Система целей здесь охватывает экономические и социальные, научно-технические установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей», в котором цели разного уровня связываются в классификационные группы таким образом, чтобы осуществление установок нижнего уровня приводило к реализации определенной цели более высокого уровня;
- ◆ выполнение программы экономического и социального развития;
- ◆ финансовая обеспеченность работы организации. Это важнейший обобщающий экономический критерий эффективности деятельности. Его показателем является превышение выручки над расходами, включая затраты на установленные отчисления государству и региону, развитие деятельности организации и социальное развитие коллектива;
- ◆ соответствие технологического уровня организации и продажи работ (услуг) объективным требованиям развития рынка;
- ◆ достижение мирового уровня по качеству и себестоимости предоставляемых работ (услуг);
- ◆ решение главных социальных проблем коллектива организации. Важнейшими показателями здесь являются степень

удовлетворения социально-бытовых потребностей коллектива и возможность профессионального развития;

- ♦ выполнение организацией требований экологии.

Приведенные критерии позволяют выявить узловые проблемы организации и определить направления углубленного анализа для выяснения главных резервов повышения эффективности работы.

При определении критериев и показателей эффективности работы организации необходимо учитывать принятые в мире подходы, в соответствии с которыми выделяют по меньшей мере семь критериев оценки:

- 1) действенность;
- 2) экономичность;
- 3) качество;
- 4) прибыльность (доходы/расходы);
- 5) производительность ;
- 6) качество условий трудовой жизни;
- 7) внедрение новшеств.

Действенность — степень достижения системой поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Наиболее распространенный метод измерения — расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Экономичность — степень использования системой «нужных» вещей. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.

Качество — степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные методы определения качества предоставляемых работ (услуг) включают установление соответствия спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) — в сроки и во время, которое удобно для потребителей.

Прибыльность — соотношение между валовыми доходами (или сметными показателями) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Конкретными показателями прибыльности являются:

- ♦ уровень прибыли, отнесенный к объему продаж;
- ♦ соотношение прибыли и совокупных активов;
- ♦ отношение прибыли к собственному капиталу.

Производительность — соотношение количества работ (услуг) и затрат на их реализацию.

Качество условий трудовой жизни — престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников организации, включая управленческий персонал. Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе и фактического состояния условий труда.

Внедрение новшеств — реальное использование новых достижений в области современной техники и управления в организации для достижения поставленных целей.

3.2. Проблемы действующей стратегии

Перспективы развития организации связаны в первую очередь с *решением стратегических проблем*, среди которых необходимо выделить проблемы действующей стратегии и вновь обнаруженные проблемы.

По мнению специалистов, к *ключевым факторам успеха* работы организации следует отнести наличие стратегии, целевого единства в отношении реализации стратегии в команде управления и наличие необходимых ресурсов. Других факторов, влияющих на эффективность управления, так много, что определить самый важный из них непросто. Опишем проблемное поле одним из рассмотренных ранее методов.

Насколько эффективна действующая стратегия, можно судить по количественным и качественным результатам деятельности организации.

Оценка стратегии с качественной точки зрения заключается в ее целостности и внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Количественные результаты — это результаты финансовой и хозяйственной деятельности организации, что находит свое подтверждение в занимаемом месте среди конкурентов (захват лидерства или своя ниша).

Об эффективности действующей стратегии можно судить по границам конкуренции в отрасли (сколько уровней каналов распределения используется, каковы размеры и различия географических рынков), а также по функциональным составляющим стратегии (рациональность каждой составляющей стратегии, последние действия (снижение цен и издержек, реклама) самой организации и конкурентов и т.д.).

Критерием эффективности действующей стратегии является финансовое положение организации в течение последнего времени:

- ◆ рыночная доля, место в отрасли;
- ◆ динамика размера прибыли (в сравнении с динамикой у конкурентов);
- ◆ тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- ◆ рост продаж организации более быстрыми (медленными) темпами, чем на рынке в целом;
- ◆ размер кредитов;
- ◆ репутация в глазах потребителей;
- ◆ лидерство (в технологии, инновациях, качестве и др.).

Шведский консультант по управлению Бенгт Карлоф в конце 80-х годов XX в. опубликовал книгу «Деловая стратегия», в которой рекомендовал проводить в компании *анализ портфеля ценных бумаг, анализ логики отрасли и анализ деятельности самой организации*. При этом последнее из указанных направлений анализа предлагалось осуществлять по четырем аспектам (см. таблицу), что, на наш взгляд, дает представление об эффективности действующей стратегии.

Таблица

Аспекты анализа действующей стратегии компании

Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели	Идеальное представление о состоянии бизнеса
Внешняя эффективность	Потребности и доля на рынке Новые отрасли предпринимательства Потребительская оценка качества	Знание компаний структуры спроса и способность к его удовлетворению (доля компании на рынке, создание новых сфер деятельности и т.д.)
Внутренняя эффективность	Затраты, капитал, производительность	Эффективность использования капитала и динамика производительности
Стратегическое управление	Способность наметить курс	Способность повысить энтузиазм и заинтересо-

Окончание табл.

Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
	Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом	ванность людей в работе Способность руководства компании осуществлять разработку стратегии и проводить необходимые изменения

Источник: Маккей Х. Как уцелеть среди акул (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы) / Б. Карлоф ; пер. с англ. Уфа : Акад. менеджмента; Москва : Экономика, 1993. С. 298—299.

Анализ состояния компании включает подготовку ответов на пять основных вопросов:

- 1) насколько эффективна действующая стратегия;
- 2) в чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает;
- 3) конкурентоспособны ли цены и издержки компании;
- 4) насколько прочна конкурентная позиция компании;
- 5) с какими стратегическими проблемами сталкивается компания?

Для ответов на эти вопросы необходима прежде всего оценка стратегии по качественным параметрам: с точки зрения ее законченности, внутренней согласованности, обоснованности, соответствия ситуации; затем по количественным параметрам: с точки зрения стратегических и финансовых результатов деятельности. Ухудшение названных параметров и (или) быстрое изменение внешней ситуации являются сигналом к тому, что необходимо пересмотреть стратегию.

4. Методы разработки плана на основе консультирования по процессу

4.1. Консультирование как часть системного управления

Системность управленческого консультирования заключается в анализе организации как целого образования, взаимодействующего с внешней средой, состоящего из элементов, связанных определенным образом. Консультанты помогают работникам организации последовательно находить системные решения проблем. С помощью консультантов работники организации выявляют проблемы, анализируют ситуацию, вырабатывают решения и реализуют их.

Двадцать лет тому назад голландские ученые установили, что для большинства руководителей характерен упрощающий подход, ведущий к исключению части важных факторов и не учитывающий неопределенность, стремление упрощать сложные ситуации и принимать решения, пользуясь простыми правилами.

В своей деятельности консультанты стремятся не только решить задачу, поставленную клиентом (руководителем организации), но и помочь ему сформировать системный взгляд на ситуацию внутри организации и за ее пределами. Поэтому часто клиент соглашается с консультантом, когда после первоначальной постановки вопроса о решении локальной задачи (скажем, о совершенствовании системы оплаты труда) стороны приходят к пониманию необходимости сначала определить системные причины неблагоприятного состояния организации (например, выявить стратегически значимые для развития организации проблемы) и только затем приступить к поиску вариантов их решения.

Бытует такое шуточное определение: консультант — это человек, который в ответ на вопрос клиента: который час? — берет часы клиента и называет точное время.

Ошибочно считать, что консультанты — это разработчики планов (без участия руководителей организации), выполнение которых изменит ситуацию к лучшему. Ожидания руководителя организации и его ближайшего окружения зачастую фантастичны. Но чаще всего руководители говорят о главной проблеме — недостатке оборотных средств, путая причину и следствие, или называют внешние проблемы, например непомерное налоговое бремя.

Крупные консультационные фирмы в настоящее время оказывают организациям комплексные услуги, перечень которых весьма велик. Благодаря этому становится возможным не только определить проблемы во всех сферах деятельности организации и структурировать эти проблемы, но и найти решения, а также помочь выявить дополнительные возможности организации, избежать ошибок, подготовиться к изменениям в организации и провести их.

При самостоятельном определении проблем работники организации чаще всего ограничиваются поверхностными формулировками; не принимают во внимание так называемые нерешаемые проблемы (неоднократные попытки справиться с которыми ранее не увенчались успехом); не учитывают внешние факторы (и наоборот, видят все проблемы только вне организации) и т.д.

Схематично причины обращения клиентов к консультантам представлены на рис. 4.1.

Ценность взаимодействия консультанта и клиента проявляется в реализации закона синергии и основана на опыте консультанта, который накоплен в процессе преодоления проблем организаций разных отраслей, масштабов и видов деятельности. А частая потребность в решении проблем вырабатывает у консультанта профессиональные навыки анализа и поиска альтернативных решений.

Чаще всего консультантов воспринимают только в качестве экспертов, которые знают, как улучшить ситуацию. Но консультанты по управлению и организационному развитию понимают, что рецепты на все случаи жизни и для каждой организации прописать невозможно, поэтому чаще всего они не дают «ответы на вопросы», а консультируют относительно процесса выработки решения и организуют этот процесс. Образно говоря, они не приносят рыбу, а учат, как ее ловить.



Рис. 4.1. Причины обращения к консультантам

Экспертные знания ценятся высоко, о чем свидетельствуют показатели, приведенные в табл. 4.1. Хотя гонорары российских консультантов ниже, чем гонорары их зарубежных коллег.

Таблица 4.1

Сравнительная оценка размеров гонораров консультантов*

Наименование страны	Уровень квалификации консультанта (должность)	Размер гонорара	
		единица измерения	величина
США**	Консультант-стажер	Дол. США в час	60
	Консультант		100
	Старший консультант		150
	Партнер		200

Наименование страны	Уровень квалификации консультанта (должность)	Размер гонорара	
		единица измерения	величина
Великобритания***	Консультант	Ф. ст. в час	50—100
Россия****	Консультант по проекту Консультант по процессу	Дол. США в час	40—100 50—150

* Необходимо учитывать, что речь идет о фактически отработанном у клиента времени.

** *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. Москва : ИНФРА-М, 1999. С. 89—90.

*** *Максим К.* Управленческий консалтинг / пер. с англ. Москва : Дело и Сервис, 1999. С. 21.

**** *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. Москва : Дело, 1998. С. 224.

Заметим, что преимущества отечественных консультантов для российских организаций заключаются в том, что результаты их консультационных услуг адаптированы к российской практике, сроки анализа проблем организации значительно короче при вполне приемлемом качестве услуг.

Классификация консультационной деятельности. По мнению большинства экспертов, четкой классификации видов деятельности в области управленческого консультирования пока не существует.

В международной классификации можно встретить разделение консультационной деятельности на экспертную, процессную и обучающую. Экспертное консультирование основано на специализации в определенной предметной области деятельности клиента, помогает клиенту организовать процесс диагностики, поиска решений и их реализации. Обучающие консультанты занимаются повышением квалификации клиента и его работников.

Управленческое консультирование в указанной классификации выделяется тем, что в качестве клиента выступает, как правило, руководитель организации.

Для экспертного консультирования характерны следующие признаки:

- ◆ устные ответы на вопросы в режиме реального времени;
- ◆ консультации в форме дискуссионного обсуждения проблем и поиска путей их разрешения;

- ◆ письменные ответы на вопросы и аналитические обзоры на заданную тему;
- ◆ экспресс-анализ текущей ситуации;
- ◆ глубокий анализ ситуации с установлением и описанием причинно-следственных связей наиболее значимых проблем развития организации;
- ◆ экспертные оценки и заключения по конкретным вопросам.

Консультирование по процессу как метод управленческого консультирования был разработан в 40—50 годы XX в. в США Куртом Левиным и Карлом Роджерсом.

Предполагается, что без активного участия со стороны клиента трудно получить положительные результаты при реализации выработанных решений по изменению организации. Процессный консультант не только обеспечивает решение поставленной задачи, но и помогает изменить способы, с помощью которых сотрудники клиента выполняли свои обязанности прежде. Иначе говоря, в качестве самостоятельной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков диагностики, анализа и преодоления проблем после ухода консультанта из организации.

В рамках процессного консультирования взаимодействие консультанта и клиента обеспечивает реализацию закона синергии в силу того, что консультанты, зная методы анализа и синтеза решений, побуждают клиента использовать весь имеющийся потенциал знаний и опыта в определенной отрасли и в деятельности конкретной организации. Другими словами, экспертный консультант предоставляет клиенту готовое решение, а процессный консультант находит решение вместе с клиентом.

Направления и параметры процессного консультирования могут быть представлены следующим перечнем:

- ◆ организация процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении консультанта;
- ◆ проведение интерактивных игр по проблематике клиента, а также разработка процессов осуществления иных форм групповой работы;
- ◆ участие в процессе принятия решений на правах одного из экспертов клиента, но при активном влиянии на процесс обсуждения и выработки решения;
- ◆ обеспечение процесса реализации выработанных рекомендаций;
- ◆ непосредственное участие во внедрении и корректировке самого процесса изменений в организации.

Значение двух последних моментов заключается в том, что консультант и клиент берут на себя совместную ответственность за результаты процесса организационных изменений. При этом для консультанта важно на период всего процесса консультирования оставаться независимым (внешним экспертом), что обеспечивает объективность суждений, необходимых организации клиента для выработки и осуществления изменений.

Что же касается обучающего консультирования, то консультант не только «собирает» идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для них, предоставляя клиенту необходимую теоретическую и практическую информацию, например, на лекциях и семинарских занятиях, в процессе имитационных игр, разбора конкретных ситуаций (метод кейсов). Клиент должен сделать запрос на обучение, осознанно выбрать цели, программы и формы обучения, составить вместе с консультантом учебные группы.

Обучающее консультирование имеет свою специфику:

- ◆ клиент выбирает форму обучения (семинар, имитационная игра, тренинг) и содержание учебной программы из числа отработанных и стандартных программ;
- ◆ под проблематику, определенную клиентом, консультанты адаптируют имеющиеся в их арсенале программы обучения;
- ◆ по заданию клиента консультанты формируют состав обучаемой группы (по результатам анализа личных дел, интервью, тестирования) и ведут обучение по согласованной программе;
- ◆ консультанты подготавливают работников клиента к групповой работе (для формирования равновесных подгрупп, определения потенциала участников и пр.);
- ◆ консультанты помогают работникам клиента изучить методы и инструменты решения проблем их организации;
- ◆ консультанты обеспечивают глубокое погружение участников групповой работы в проблематику, чтобы в сжатые сроки учебная группа освоила минимальный необходимый объем информации.

Аутсорсинг как направление консалтинга. Аутсорсинг — один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача другим организациям функций, которые сама организация выполняет хуже, чем специализированные организации на стороне (например, заказ на алюминиевое литье двигателестроительный завод размещает на

специализированном литейном предприятии, а свое литейное производство ликвидирует). Либо организация передает консалтинговой фирме функции, связанные с реализацией рутинных операций по ведению управленческого или бухгалтерского учета, для того чтобы сосредоточиться на поиске решений стратегически значимых задач.

В этом случае консалтинговая фирма на постоянной основе выполняет часть функций самой организации. Часть работников организации, ранее выполнявших отмеченную функцию, может быть принята на постоянную работу в консалтинговую фирму, но они могут оставаться на прежних рабочих местах в организации, образуя специализированные подразделения консалтинговой фирмы. Процедура управления этими специалистами, как и независимая оценка деятельности организации клиента, находится в ведении консалтинговой фирмы. Тем самым достигается большая эффективность в оценке реального состояния организации и обеспечивается фокусирование главных специалистов на стратегическом развитии в условиях конкурентной борьбы.

4.2. Типология консультирования и деловых услуг

Очевидно, что у каждого клиента есть задача для консультанта, поэтому требуются разнообразные методы исследования проблем клиента и подготовки решений этих проблем. В зависимости от задач, формулируемых клиентом, консультации могут носить как нормативный, так и исследовательский характер.

Президент российской Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) А.И. Пригожин на своих лекциях в Школе консультантов по управлению и организационному развитию (ШКУ) Академии народного хозяйства РФ приводит такую классификацию консультационной деятельности (табл. 4.2 в редакции авторов, см. с. 54).

Под нормативным консультированием здесь понимается консультирование по конкретным вопросам в области экономики, юриспруденции, финансов и т.д., на которые есть конкретные нормативы, установленные законами, подзаконными актами или другими документами.

Ценностное консультирование предназначено для придания новой ценности организации: идеологии совладения работниками собственностью организации; управлению тотальным качеством; клиентной ориентации организации и т.д.

Таблица 4.2

Типология консультирования

Наименование параметра	Нормативное	Ценностное	Проблемное	
			по проекту	по процессу
Методы работы	Информирование Расчеты Разработки Документирование Аудит Обучение	Обучение Групповая работа Переговорная технология Тренинг	Оргдиагностика Разработки Проблемные семинары Обучение	Оргдиагностика Взаимообучение Сценарный метод Рефлексивный метод Работа с группой Игровые методы Проблемные семинары Переговорная технология Социодрама Тренинговые методы
Функции консультанта	Эксперт Аудитор Разработчик Советник Преподаватель Инноватор	Идеолог Медиатор Тренер Инноватор	Диагностик Эксперт Разработчик Преподаватель Инноватор	Диагностик Эксперт Модератор Фасилитатор Методолог Игротехник Инноватор
Консультант-клиентские отношения	Консультант передает клиенту рекомендации по конкретным изменениям	Консультант «прививает» клиентной организации новую ценностную ориентацию	Консультант проводит диагностику и предлагает свои решения проблем	Консультант проводит диагностику клиентной организации и предлагает методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем

Проблемное консультирование отвечает на вопрос о том, какую проблему этим можно решить.

Проектный подход предполагает задание сделать нечто конкретное: создать какой-нибудь продукт, выполнить определенную работу, проработать конкретный проект. Проблемный же подход предусматривает сначала исследование проблем организации и только затем выбор наиболее важной из них и организацию процесса поиска ее решения.

Проблемное консультирование Пригожин еще называет «живой методологией», поскольку конкретные результаты достигаются клиентом и консультантом в совместной работе по ходу консультационного процесса.

Если в процессе экспертного консультирования результат однозначно задан, то в проблемном консультировании по процессу все зависит от искусства консультанта не только проявлять свои экспертные знания, но и помогать клиенту полностью включиться в процесс поиска решений и использовать его экспертный потенциал по исследуемой проблеме.

Деловые услуги. Формирование цивилизованной рыночной экономики, основанной на экономической свободе субъектов хозяйственной деятельности, создало объективную потребность в оказании независимых деловых услуг организациям разных форм собственности.

Наиболее востребованы следующие консультационные услуги:

- 1) юридические услуги (экспертная оценка решений на соответствие законодательству, оформление подобных решений);
- 2) управленческое консультирование (выявление и анализ проблем управления и определение путей их решения);
- 3) аудит (независимая проверка бухгалтерской отчетности, управляемости и т.д.);
- 4) бухгалтерское консультирование (постановка, восстановление бухгалтерского учета, анализ финансового состояния, оперативный контроль бухгалтерского учета);
- 5) инвестиционное обслуживание (услуги кредитно-финансовых институтов — накопление, размещение, заем денежных средств);
- 6) информационное обслуживание (создание сетей и баз данных, установка программных продуктов, обучение пользователей);
- 7) реклама (размещение статей, отчетов, интервью, проведение презентаций, размещение рекламной продукции);
- 8) работа с ценными бумагами (ведение реестра акционеров, доверительное управление, размещение акций);

9) оценка (бизнеса — основных фондов, материальных и нематериальных активов);

10) рекрутмент (подбор и оценка управленческих кадров, оценка рынка труда и трудоустройство);

11) страхование (рисков, имущества и др.);

12) инжиниринг (инженерная подготовка строительства, процесса производства и эксплуатации объектов).

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под услугой понимается полезная и приемлемая для клиента деятельность.

Процесс производства и продажи консалтинговых услуг осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом — клиент (клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы). По классификации Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские услуги относятся к деловым профессиональным услугам.

В мировой практике существует устоявшееся понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению», которое трактуется шире, чем «менеджмент-консалтинг». Отличие в том, что консалтинг предполагает предоставление советов и рекомендаций, а такая профессиональная деятельность, как оказание аудиторских, юридических, бухгалтерских услуг предполагает осуществление сторонними специалистами определенных функций менеджмента вместо штатных работников организации. Такие услуги объединяет с понятием «консультирование» независимость исполнителей этих услуг от административной структуры клиента и то, что эти услуги оказывают, применяя определенные знания и профессиональный опыт.

Деловые услуги создают необходимые условия для качественной и эффективной работы обслуживаемых сфер и способствуют формированию и тесному взаимодействию всех элементов рыночной инфраструктуры. Услуги подобного рода всегда построены на отношениях платности.

Спрос на деловые услуги проявляется по мере развития экономики, а их роль определяется тем, что они создают основу для роста удовлетворенности клиентов.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким направлениям одновременно, одно из которых является доминантным. Многие консультационные фирмы оказывают и не консалтинговые профессиональные услуги, т.е. происходит своего рода переплетение консультирования и других видов профес-

сиональной деятельности, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы деловых услуг.

Граница между управленческим консультированием и остальными видами деловых услуг достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются юридические или аудиторские консультации.

Согласно европейской классификации консультантов по менеджменту существуют 84 вида консультационных услуг, объединенных в восемь основных групп.

Формы оказания консультационных услуг следующие.

1. *Разовые консультации в режиме:*

- ◆ устной репрезентации;
- ◆ письменной репрезентации;
- ◆ «запрос — ответ».

2. *Информационное обслуживание в форме представления:*

- ◆ статистических отчетов;
- ◆ прогнозов развития экономики и отрасли;
- ◆ справок по соответствию нормам законодательства;
- ◆ сведений о надежности партнеров.

3. *Экспертиза:*

- ◆ инвестиционных проектов;
- ◆ бизнес-планов, составленных клиентом самостоятельно;
- ◆ документов, отражающих финансовые операции;
- ◆ контрактов.

4. *Консалтинговые проекты:*

- ◆ поиска партнеров;
- ◆ диагностики внутренней и внешней среды организации;
- ◆ разработки и реализации решений;
- ◆ участия в переговорах;
- ◆ формирования консультант-клиентских отношений;
- ◆ разработки управленческих документов.

Управленческий консалтинг. Консультационные услуги относятся к нематериальным, но эта особенность восполняется предоставлением клиенту полной информации о знаниях, компетентности и опыте консультантов. К тому же услуга не может быть оказана впрок, поэтому спрос на консалтинговые услуги не бывает полностью удовлетворен.

Структура рынка управленческого консалтинга. Классификация рынка консалтинговых услуг, в основе которой лежит функциональная специализация, выглядит следующим образом¹:

¹ Составлено по: Ярмиш В. Консалтинг — как много в том слове // Ярмиш_2.htm.

- ◆ разработка стратегии и стратегическое планирование;
- ◆ консалтинг в области информационных систем;
- ◆ консалтинг в области электронной коммерции и интернет-технологий;
- ◆ консалтинг в области управления производством;
- ◆ консалтинг в сфере управления персоналом.

Иной вариант типологии консалтинговых фирм представляет собой классификацию, в основу которой положена успешность и масштабы деятельности:

- ◆ элитные компании — компании «большой пятерки» (универсальные в своей деятельности, но оказывающие самые престижные услуги в области стратегического управления и управления производственными процессами);
- ◆ фирмы, ассоциированные с элитными компаниями (как правило, представляют собой подразделения компаний «большой пятерки», в них работают более полумиллиона консультантов, которые оказывают услуг в год более чем на 60 млрд дол.);
- ◆ небольшие или узкоспециализированные фирмы.

Более полная, на наш взгляд, классификация, в основе которой лежит функциональная принадлежность, представлена на рис. 4.2.

Консалтинговые фирмы помимо указанных видов консультационных услуг осуществляют техническую поддержку информационных систем, обеспечивают адаптацию стандартных программных продуктов к задачам клиентов, а также проводят аналитические исследования в области производства средств телекоммуникаций.

Консалтинг в области интернет-технологий включает не только сами интернет-проекты (например, разработку веб-порталов или рационализацию сетевой инфраструктуры), но и проведение статистических исследований в Интернете (анализ посещаемости сайтов, выявление предпочтений различных групп пользователей и т.д.). Вероятность появления в этом сегменте рынка новых участников особенно высока в силу его стремительного роста и в силу потребности в специальных знаниях, не являющихся традиционными для консалтинговых услуг.

Услуги в области управления производством для большей части консалтинговых фирм являются всего лишь одним из направлений деятельности. Специализированных фирм в этом сегменте, занимающихся только реинжинирингом бизнес-процессов,

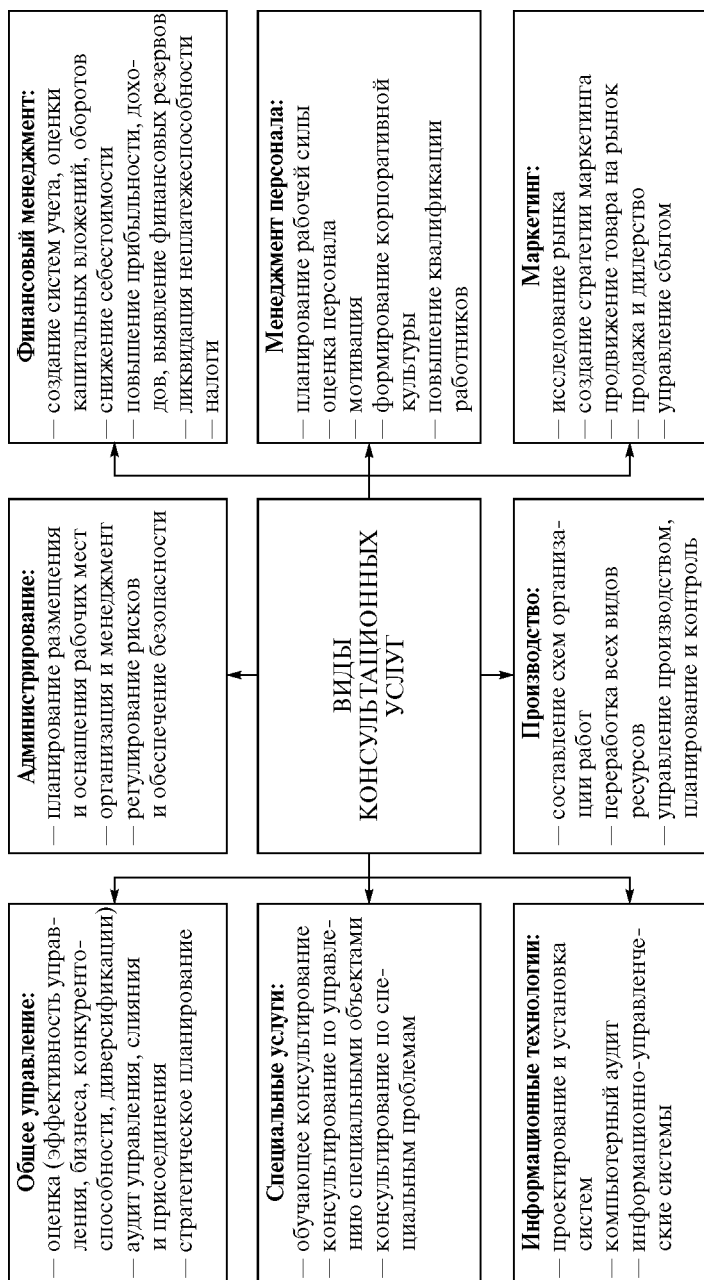


Рис. 4.2. Структура консультационных услуг (построено по: Алешникова В.И. Указ. соч. С. 16.)

практически нет. Вопросы, рассматриваемые консультантами в этой сфере, относятся к разряду внутриорганизационных, а не стратегических: оценка оперативности выполнения подразделениями своих функций; определение мероприятий по снижению операционных издержек; управление качеством выпускаемой продукции; управление запасами и планирование производства; повышение скорости оборота оборотных средств и реинжиниринга как метода выявления и устранения процессов, не добавляющих стоимость продукта.

Консультирование в области управления персоналом отражает современные требования к рациональному использованию самого ценного ресурса организации и потребность в повышении качества этого ресурса. Усилия консультантов в этой сфере направлены на повышение эффективности взаимодействия работников организации и создание команд единомышленников, а также на формирование корпоративной культуры, клиентной ориентации организации и инновационности ее работников.

Ранжирование видов оказываемых услуг, в основу которого положена доля каждого из них в общем объеме услуг, позволяет расставить приоритеты. Результаты анализа распределения консультационных услуг в Европе и в России приведены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Ключевые сферы консультационных услуг

Направление консультационных услуг	Ранг услуги	
	на рынке Европы	на рынке России
Информационные технологии	1	9
Стратегическое развитие	2	6
Человеческие ресурсы	3	7
Финансовые и административные системы	4	2
Управление производством товаров и услуг	5	5
Маркетинг	6	4
Управление проектами, реструктуризация	7	1
Экономика, окружающая среда	8	8
Юридическое консультирование	9	3

Источник: Алешникова В.И. Указ. соч. С. 18—20.

Наибольшим спросом со стороны крупных организаций пользуются услуги по разработке и реализации:

- ◆ многовариантных концепций реструктуризации;
- ◆ программ финансового оздоровления;
- ◆ стратегий развития;
- ◆ совершенствования структур управления;
- ◆ программ снижения издержек производства;
- ◆ интеграционных систем бухгалтерского учета, финансового контроля и бюджетирования.

4.3. Взаимодействие консультанта и клиента

Процесс консультирования предполагает участие двух партнеров: консультанта и клиента.

Клиент — объект консультирования — оплачивает услуги консультанта на условиях, определенных договором на оказание консультационных услуг.

Консультант как субъект консультирования в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности организации и получает за это вознаграждение, определенное договором на оказание консультационных услуг.

Базовые установки управленческого консультирования. В том случае, когда консультанту предоставляется выбор между оказанием услуг по решению частной или системной задачи, выбирая второе направление, консультант приобретает возможность получить более сильное решение задачи и даже класса задач.

Неопределенность, в которой часто пребывает руководитель организации при попытке выразить свое видение главной проблемы, дает консультанту шанс уже на этом этапе оказать клиенту профессиональную услугу — сформулировать цели предстоящей работы. Когда консультационная работа завершена, ее результативность и эффективность проявляется в реальных изменениях, обеспечивающих успешное развитие организации.

При концептуальном рассмотрении процесса консультирования Пригожин выделяет три подхода:

«Первый подход к этим отношениям — торговый, когда консультант продает свою услугу (методику, ее применение, эффект) клиенту.

Второй подход — учительский: „Мы изменили их управленческое мышление”, — так примерно высказываются учительствующие консультанты.

Третий подход — клинический. То есть клинически настроенный консультант стремится не столько воспринимать факт как таковой, сколько проводить от него глубокие причинно-следственные связи в глубь организации»¹.

Другими словами, клинический подход направлен на оказание услуг в отношении поиска «болезни» и последующего «излечения» организации. В этом видится методологическая основа управленческого консультирования, причем необходимо предварительно разобраться в различии между заказчиком и клиентом, поскольку если названные субъекты не являются одним лицом, возникают сложности². Кроме того, важен не только тип клиента, но и тип его ожиданий от деятельности консультантов. По содержанию ожиданий Пригожин предлагает следующую классификацию клиентов³:

«Квалифицированный клиент. Он может заранее не знать, чего можно требовать от консультанта по управлению в отличие от других, но если ему умело объяснить, показать, попробовать сделать что-то полезное, то клиент быстро научается и дело идет. Он понимает возможности и границы консультанта.

„Чудоискатель”. Требует невозможного (применительно не к способностям данного консультанта, а к управленческому консультированию в целом): повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т.п.

Стагнант. Хочет что-то существенно улучшить, ничего не меняя фактически. Он охотно участвует в разработке вариантов изменений, но все притормаживает, когда доходит до их внедрения. Организация оказывается неспособной к развитию.

Командир. Он склонен видеть даже во внешнем консультанте своего сотрудника и дает ему конкретные задания по своему усмотрению. Задания эти могут быть далеки от нашего профессионального профиля».

Конечно, приоритет среди клиентов получает тот, кто обеспечивает материальную и моральную основу развития консалтинговой фирмы, поэтому крупные организации дают возможность заключать огромные контракты на большие суммы, но, как и многие соблазны, это может обернуться своеобразной ловушкой.

¹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва : МЦФЭР, 2003. С. 158.

² Заказчик — это субъект, который заказывает и оплачивает работу, клиент, тот, кто возглавляет организацию, в которой проводится консультационная работа.

³ Пригожин А. И. Указ. соч. С. 169.

Во-первых, руководитель организации клиента либо постоянно отсутствует, либо «выпадает» из консультационной работы на главных этапах ее осуществления.

Во-вторых, стремление в каждом консультанте видеть проективщика, который даст готовые решения.

В-третьих, равнодушие руководителя к результатам консультационной работы в силу несовпадения собственных целей с целями, обозначенными в консультационном процессе.

Важным моментом в консультант-клиентских отношениях является определение стоимости услуг консультантов. Как правило, бюджет консультационной работы клиенты называют вполне уверенно, но не могут сформулировать, что конкретно они хотели бы получить за свои деньги. Это свидетельствует скорее всего о том, что наличие определенного количества свободных денег и отсутствие четкого представления о возможных вариантах решения накопившихся в организации проблем не позволяют клиенту сформулировать условия заказа.

Если же становится ясно, сколько готов потратить клиент на консультационную услугу, консультантам легко просчитать необходимый набор работ, которые они могут выполнить в рамках обозначенного бюджета.

Поиск консультационной фирмы. Источниками информации при поиске консультационной фирмы могут служить:

- ◆ базы данных ассоциаций и союзов консультантов по управлению (например, АКУОР имеет базу данных выпускников ШКУ, которых насчитывается около 2000);
- ◆ рекомендации партнеров по бизнесу, знакомых и коллег (но необходимо помнить о том, что, рекомендуя фирму, вам подтверждают опыт самой фирмы, но не консультантов, которых к вам направит фирма);
- ◆ международные справочники, содержащие информацию об отечественных консультационных фирмах и отдельных консультантах;
- ◆ тематические конференции, семинары, выставки (например, при ШКУ раз в месяц проводятся семинары по отдельным вопросам консультирования и мастер-классы известных консультантов, а также два раза в год проводятся конференции для членов АКУОР и всех желающих консультантов);
- ◆ рекламные объявления, которые, кстати, консультанты дают неохотно, предпочитая другие способы обращения к клиенту;
- ◆ книги, статьи, интервью, содержащие информацию о консультантах.

Выявление потенциальных консультантов. Руководителю трудно (особенно в первый раз) выбрать для организации консультационную фирму. В некоторых странах даже существуют консультационные фирмы, видом деятельности которых является консультирование компаний по поводу выбора консультационных фирм.

Процесс выбора консультационной фирмы, как правило, состоит из следующих этапов:

- 1) разработка технического задания (ТЗ);
- 2) составление списка консультационных фирм (10—15 фирм);
- 3) формирование окончательного списка (критериями выступают имидж, профессионализм, клиенты, месторасположение);
- 4) выбор консультационной фирмы.

На последнем этапе происходят:

- ◆ приглашение к участию в конкурсе;
- ◆ анализ предложений консультационных фирм;
- ◆ оценка деловых и личностных качеств консультантов;
- ◆ принятие решения по подведению итогов конкурса;
- ◆ разработка варианта контракта.

К финансовым критериям относят расценки консультационных фирм и наличие в составе фирмы известных консультантов.

Критерии выбора консультантов фирмы представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Критерии выбора консультантов фирмы

Критерий	Оцениваемый показатель
Имидж фирмы	— репутация в деловой среде — репутация среди консультантов — авторство книг, статей, исследований, выполненных консультантами фирмы
Профессиональная компетентность	— компетентность консультантов в требуемой области — компетентность в отрасли клиента — знание методов консультирования — творческий подход — понимание культуры клиента
Отзывы (письменные и устные)	— отзывы предыдущих клиентов — перечень текущих клиентов — впечатления клиента о профессиональных качествах консультантов

Критерий	Оцениваемый показатель
Качество разработки предложения	— идеи консультантов относительно путей и способов решения проблемы — видение консультантами роли клиентов — техническое предложение
Способность консультантов выполнить работу в установленный срок	— наличие команды и персонала, необходимых для выполнения работы — обеспечение всеми ресурсами
Способность консультантов найти дополнительные ресурсы для себя и клиентов	— связи среди консультантов — связи в деловой среде — умение вести переговоры
Затраты на консультационные услуги	— размер гонораров — формы оплаты труда
Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	— членство в ассоциациях — наличие сертификатов, удостоверений

В ТЗ формулируется основная задача, которую необходимо решить в рамках консультационного процесса, и устанавливаются требования к конечному результату.

ТЗ обычно содержит следующую информацию:

- 1) краткие данные о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной фирмы;
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт и компетентность фирмы;
- 6) распределение обязанностей между консультантом и клиентом;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- 8) контактное лицо.

Структура ТЗ: введение, информация о клиентской организации, цели, объем работ, требования к консультантам, передача опыта, ожидаемые результаты проекта, отчетность и процедуры утверждения, участие персонала организации клиента в проекте.

Часть II

Содержание

бизнес-плана

5. Определение содержания бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой комплексный (всесторонний) план развития организации на ближайшие три—пять лет, поэтому он определяет стратегические цели, детально проработанные по годам, а на первый год — ежемесячно.

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но различаются они лишь последовательностью разделов. Вместе с тем структура бизнес-плана и его детализация определяются направленностью и масштабом задуманного дела, т.е. спецификой объекта планирования, сферой бизнеса, размерами и внутренним состоянием организации и ситуацией на предполагаемом рынке.

Содержание бизнес-плана представлено в таблице и отличается от традиционного тем, что начинается описанием управленческой команды организации, которое дает представление о том, каковы корпоративная культура организации, профиль команды как совокупности типов личностей, насколько сплочены члены команды и как распределена ответственность в ней. Определение содержания этого раздела бизнес-плана основано на методах командообразования: типология личностей по Майер-Бриггс, распределение командных ролей по Белбин, взаимодействие на основе эмоционального интеллекта по Гоулману и тд.

Завершается представление содержания бизнес-плана также необычно — системой показателей, которые формируются с помощью методов, разработанных Нортон и Капланом. Суть методов позволяет перейти от целей бизнес-проекта к системе подцелей, расположенных в стратегически значимых картах, отражающих то особенное, что характерно для конкретной бизнес-идеи. Каждой из подцелей ставятся в соответствие показатели, которые сбалансированы тем, что отражают не только количественные, но и каче-

Содержание типового бизнес-плана

№ раздела	Наименование раздела	Основное содержание раздела	Количество страниц
1	Управленческая команда	Общая характеристика управленческой команды, интеллекта команды, оценка эффективности ее деятельности	1
2	Резюме	Общая характеристика организации, философия бизнеса, экономические параметры бизнес-проекта	2–3
3	Виды товаров (услуг)	Характеристика товаров и концепции их совершенствования, подготовленность организации к их освоению, чистая прибыль от продажи	2–5
4	Рынки сбыта	Общая характеристика рынков сбыта, стадии развития рынков, наиболее значимые факторы развития рынков, прогнозы изменений	2–5
5	Конкуренция на рынке	Характеристика прямых, косвенных и товарных конкурентов, конкурентные позиции, ключевые факторы успеха	2–4
6	План маркетинга	Результаты маркетинговых исследований, ценообразование, реклама, продвижение товаров, сервис, стимулирование сбыта	2–5
7	План производства	Оценка ресурсов (людских, финансовых, информационных, материальных, энергетических) и основных бизнес-процессов	2–10

Окончание таблицы

№ раздела	Наименование раздела	Основное содержание раздела	Количество страниц
8	Организационный план	Обзор организационных структур и кадровой политики в отношении основных рабочих, вспомогательного и управленческого персонала	2–5
9	Правовое обеспечение	Характеристика организационно-правовой формы, распределение собственности, регламентирующие нормативные акты	1–2
10	Оценка риска	Определение зон риска, видов риска и вероятности возможных потерь, а также мер профилактики и вариантов страхования	1–3
11	Финансовый план	Описание плана доходов и расходов, плана движения денежных средств, финансовых показателей бизнес-проекта	2–10
12	Система показателей	Представление системы количественных и качественных показателей, критерии оценки успешности реализации бизнес-плана	1–2

ственные составляющие бизнес-проекта, не только стратегические, но и тактические его характеристики, не только финансовые, но и прочие показатели.

Наименования разделов бизнес-плана условны и используются для концентрации внимания на его структуре и последовательности составления. Время, которое занимает составление бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки работника, но специалисты считают, что на это затрачивается не менее 200 часов.

6. Управленческая команда

6.1. Общая характеристика управленческих команд

В формировании команд выделяют три явно выраженных этапа усиления сплоченности работников.

На первом этапе создается обыкновенная группа, которая представляет собой сообщество индивидов, регулярно взаимодействующих в процессе решения единых задач и имеющих схожие интересы.

Следующий, второй, этап — проектная группа, которая выглядит как небольшое сообщество индивидов, взаимодействующих и воспринимающих друг друга как нечто целое.

Заключительный, третий, этап — команда. В этом случае к характеристикам групп добавляются еще некоторые:

- ◆ более тесное взаимодействие и взаимозависимость;
- ◆ члены группы трудятся только совместно;
- ◆ командная работа нацелена на достижение стратегических и тактических целей.

Характеристики команды свидетельствуют о том, что она как нечто целое имеет свои особенности, определяемые целью и временем работы.

Можно выделить следующие характеристики команды¹.

Организационные преимущества команды:

- ◆ совершенствуется организационная коммуникативная сеть;
- ◆ члены команды острее ощущают ответственность за конечный результат;
- ◆ налаживаются более крепкие связи между внешними и внутренними структурами;

¹ См.: Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. Москва : ТЕИС, 2002. С. 281—285.

- ◆ коллективные принципы принятия решений изменяют стили управленческого лидерства;
- ◆ устанавливается более справедливая система стимулирования результативной деятельности;
- ◆ формируются организационные ценности как фактор поведения членов команды.

Характер команды:

- ◆ членство в команде;
- ◆ цель командной деятельности;
- ◆ продолжительность работы команды.

Условия эффективной деятельности включают требования:

- ◆ функциональной идентификации;
- ◆ управления взаимной зависимостью;
- ◆ управления степенью закрытости команды;
- ◆ своевременного выявления противоречий;
- ◆ управления в условиях существования различий;
- ◆ создания условий для постоянной коммуникации членов группы.

Целесообразность командной деятельности возникает тогда, когда:

- ◆ задание требует разных навыков;
- ◆ устанавливается взаимное доверие;
- ◆ осознается высокая потребность в координации и инновации;
- ◆ разные компоненты работы взаимосвязаны и взаимозависимы;
- ◆ структура и культура организации не исключают работы команд;
- ◆ достаточно времени для организации и структурирования командной работы;
- ◆ члены команды заинтересованы в установлении нравственных обязательств в отношении друг друга.

Членство в команде может быть как функциональным, так и взаимодополняющим, определяющим взаимозаменяемость и наиболее эффективный способ достижения цели команды.

Командная работа целесообразна в большей степени, когда требуется системное проявление разных навыков и способностей сотрудников, а формальной структуры организации и социокультуры ее членов не достаточно, чтобы справиться с решением задач эффективной работы организации на протяжении длительного времени.

Классификация командных ролей как модель состава любой системы может быть представлена бесконечным количеством вариантов перечней, поскольку критериев, положенных в основу классификации, неограниченное множество.

Одна из самых известных классификаций ролей — модель Меридит Белбин, представленная на рис. 6.1.

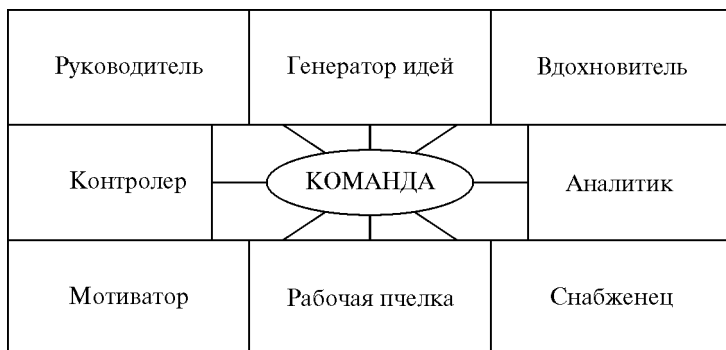


Рис. 6.1. Роли членов команды по Белбин

Справедливости ради следует заметить, что нет необходимости для решения любой задачи формировать команду со всеми восемью командными ролями. «Неполные» команды могут добиться успеха за счет перераспределения недостающих ролей.

Типичные черты ключевых командных ролей, а также их достоинства и недостатки показаны в табл. 6.1.

Из табл. 6.1 следует, что каждая командная роль присуща человеку, наиболее успешно выполняющему определенные виды деятельности, но имеет недостатки, которые компенсируют другие командные роли. Важно, чтобы члены команды осознавали свои роли, поскольку это обеспечит наилучшее проявление закона синергии при решении командных задач.

В целом командные игроки, предрасположенные к совместной деятельности, имеют следующие общие характеристики:

- ◆ личный вклад и командный;
- ◆ поддержка целей команды;
- ◆ управление временем;
- ◆ самообладание;
- ◆ гибкость;
- ◆ умение разнообразить свою роль.

Таблица 6.1

Роли, полезные для команды

Тип	Типичные черты	Что хорошего в том, что этот тип — лидер	Что плохого в том, что этот тип — лидер
Снабженец	Экстраверт, увлеченный, пылкий, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность
Аналитик	Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудителен, проницателен, имеет хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способен нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, формировать и поддерживать командный дух	Нерешителен в решающие моменты
Контролер	Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способен завязывать дружеские отношения, стремится добиваться совершенства во всем	Беспокоится по поводу мелочей, не переносит выражение «выкинь из головы»
Рабочая пчелка	Консервативный, исполнительный	Проявляет организаторские способности, практичен, энергичен, самодисциплина на высоком уровне	Недостаточно гибок, невосприимчив к неприветливым идеям

Тип	Типичные черты	Что хорошего в том, что этот тип — лидер	Что плохого в том, что этот тип — лидер
Руководитель	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способен без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений, сильная мотивация на достижение поставленных целей	Человек невысокого полета, обычный интеллект и творческие способности
Мотиватор	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Готов бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонен к недовольству, раздражен и нетерпелив
Генератор идей	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одарен, изобретателен, имеет высокий интеллект и хорошие знания	Витает в облаках, недооценивает практические детали или необходимость протокола

Распределение ролей в команде происходит чаще всего на неформальной основе. В процессе работы команды в типовых или повторяющихся ситуациях складываются стереотипы распределения ролей. Поэтому важно, чтобы каждый член команды в подобных ситуациях попробовал примерить на себя как можно больше ролей. Кроме того, важно дать каждому члену команды почувствовать его востребованность и перспективу роста.

Одним из современных направлений классификации ролей в команде является направление психологии называемое «соционика», которое дает возможность связать стиль руководства и личностные качества руководителя с его психологическим типом. Это направление основано на разработках К. Юнга и А. Аугустинавичуте.

В основе описания 16 психотипов личности лежат четыре пары признаков:

- 1) рациональность — иррациональность;
- 2) этика — логика;
- 3) сенсорика — интуиция;
- 4) экстраверсия — интроверсия.

Каждый тип личности описывается формулой из элементов второй, третьей и четвертой пары. Например, логико-сенсорный интроверт или интуитивно-логический экстраверт. Для простоты не вводится признак рациональность — иррациональность. Если первым элементом формулы является этика или логика, то это рациональный тип, если же сенсорика или интуиция, — иррациональный.

В соционике принята аксиома: из каждой пары признаков у человека обязательно доминирует один.

Определение оптимальной численности команды — это единство и борьба противоположностей. С одной стороны, увеличение численности команды позволяет использовать знания и опыт многих людей. С другой стороны, повышение продуктивности командной работы, усиление вовлеченности в работу и достижение высокой индивидуальной эффективности членов команды настраивают на небольшую численность команды.

Большинство специалистов сходятся на том, что число членов команды в идеале должно составлять 7 ± 2 человека. Это, видимо, связано с объемом так называемой оперативной памяти — количеством единиц информации, которое мы можем воспринять, не считая. Поскольку каждый член команды, взаимодействуя, постоянно наблюдает за другими, это отнимает так много времени в больших группах, что люди не успевают выполнять свою работу.

Специалисты считают, что минимальное число членов команды способствует облегчению коммуникационных связей внутри команды, а максимальное число членов команды позволяет улучшить качество принятых решений. В подтверждение своих слов они приводят формулу

$$\text{ЧПВ} = \frac{n(n-1)}{2},$$

где ЧПВ — число возможных персональных взаимодействий;

n — число членов команды.

Таким образом, в команде из восьми членов число возможных взаимодействий, приходящихся на каждого, составляет 28, а в команде из трех членов — только 3. Каждое дополнительное взаимодействие содержит потенциальный конфликт, соответственно чем больше взаимодействий, тем больше вероятность возникновения конфликтов между членами команды. Если же в команде большое число сотрудников (более 12), то велика вероятность разделения команды на неформальные группы, что отрицательно скажется на эффективности командной деятельности.

Недостатки больших групп заключаются в следующем:

- 1) снижении управляемости, обусловленной возможностью человека удерживать во внимании более девяти объектов одновременно;
- 2) давлении, которое приводит к конформистскому поведению членов группы;
- 3) жесткой детерминированности структуры группы, которая снижает толерантность по отношению к сотрудникам;
- 4) нивелировании личности;
- 5) лишении человека осознанной роли.

Для хорошо налаженной системы управления число 10 считается идеальным для первичной структуры организации любого рода. Так, в хорошо управляемой и слаженной римской армии во главе каждого уровня стоял свой командир, которому непосредственно подчинялись 10 человек.

К основным принципам формирования команды следует отнести целеустремленность, которую полезно определять членам команды совместно на этапе становления команды; сплоченность, которая вырабатывается в процессе взаимодействия членов команды, и ответственность (рис. 6.2).

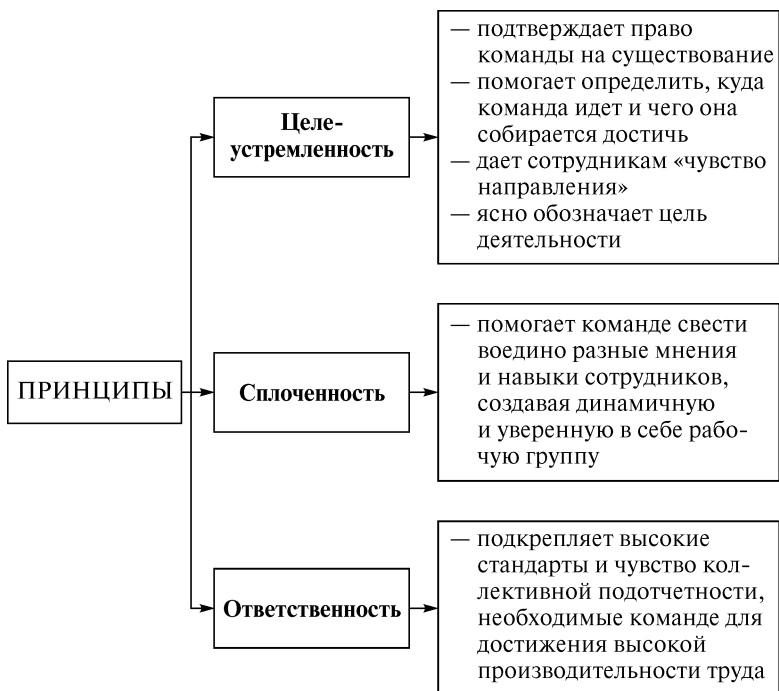


Рис. 6.2. Принципы построения команд

Членов команды необходимо обеспечить инструментами совместной работы. Шесть важнейших навыков командной работы представлены на рис. 6.3 (с. 80).

Классификацию сфер деятельности команд целесообразно выполнить, разделив их на производственные и интеллектуальные. В производственной сфере конечным результатом является типовой продукт или услуга, а в интеллектуальной сфере осуществляется творческая, креативная деятельность, связанная с исследованиями, экспериментами, анализом и поиском рациональных решений.

Строгая формулировка целевой задачи повышает результативность и дисциплинирует членов команды. Кроме того, конкретные задачи обладают особой притягательной силой.

Для интеллектуальных команд формулирование творческих задач (например, разработка стратегии развития организации) может быть менее конкретным или даже обозначено лишь в общих чертах.

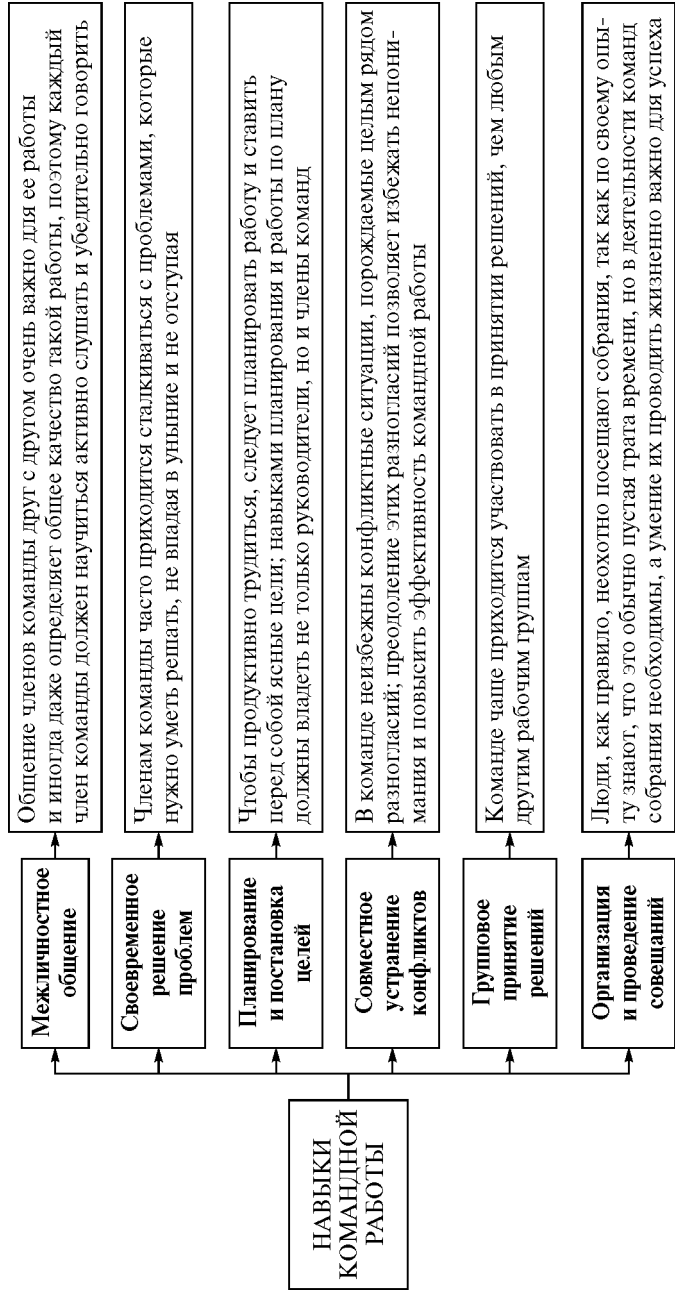


Рис. 6.3. Шесть навыков командной работы

Основная форма поощрения для производственных команд — это, как правило, денежное вознаграждение, но необходимы также общественное признание и моральное стимулирование. Для интеллектуальных команд на первый план выходят престижно-карьерные стимулы и морально-сертификационные факторы общественного признания.

Продолжительность продуктивной работы определяется сработанностью и подбором членов команды.

Успешность управления командой во многом зависит от сбалансированности таких показателей, как:

- ◆ численность команды;
- ◆ уровень сработанности команды;
- ◆ специфика сферы деятельности команды;
- ◆ уровень профессионализма членов команды;
- ◆ условия поставленной перед командой задачи;
- ◆ характер межличностных отношений в команде;
- ◆ равнозначность мотивации всех членов команды;
- ◆ конструктивные лидерские качества руководителя команды;
- ◆ ориентация основного объема работ на членов команды, имеющих узкую специализацию.

Среди разных вариантов управления можно выделить три основных, модификации которых широко распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности команд:

1) управление талантливым лидером-профессионалом «уникальной пробы»;

2) коллегиальное принятие решений специалистов-профессионалов;

3) выработка решений совещательным органом, мнение которого является определяющим для остальных членов команды.

6.2. Эмоциональный интеллект команды

Понятие «интеллект» (от лат. *intellectus* — разумение, понимание, постижение) не имеет однозначного определения, однако признано, что присущий каждому человеку уровень способности пользоваться мыслительными операциями — одна из основополагающих характеристик интеллекта.

Людям творческим, как считают психологи, свойственно дивергентное мышление: осуществляется «всеобразный» поиск решения, что позволяет им найти весьма необычное решение проблемы или предложить множество решений там, где обычный человек может придумать лишь одно или два решения.

Еще в 1912 г. немецкий психолог Вильям Штерн предложил измерять интеллектуальные способности человека с помощью теперь уже широко известного коэффициента IQ. Спустя 83 года Даниел Гоулман произвел настоящий фурор, заявив, что более важную роль, чем IQ, играет коэффициент EQ — эмоциональный показатель интеллекта, поскольку контроль над собственными эмоциями и способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить. Согласно его исследованиям (1998) для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение — ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% он определяется с помощью IQ.

Сопоставление зон влияния EQ и IQ приведено в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Зоны влияния EQ и IQ

IQ	EQ
Правда	Вера
Факты	Чувства
Контракты	Контакты
Закон	Справедливость
Советы себе	Осознанность других
Свои выводы	Понимание других
Свои знания	Выражение других
Говорить	Спрашивать
Толкать	Тянуть

Источник: Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб.: Речь, 2004. С. 35.

В исследовании Гоулмана подтвердилась мысль о том, что умение слушать и слышать других гораздо важнее умения использовать собственные знания, а умение задавать правильные вопросы гораздо важнее умения давать прямые и четкие указания.

Даниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки¹ утверждают, что понимание роли эмоций в коллективе отличают успешных лидеров от «середнячков» и многие ошибочно воспринимают эмоции как нечто сугубо личное и не поддающееся измерению.

¹ Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Даниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Эмоциональное лидерство мотивирует членов команды и поддерживает в них преданность делу и добросовестное отношение к сотрудничеству. Основанное на управлении по слабым сигналам, улавливаемым эмоциональным лидером, лидерство укрепляет, а не разрушает сплоченность соратников.

Для того чтобы точнее определить способности людей, обуславливающие лучшие результаты работы организаций, дифференцируем умение на три категории: специальные навыки, когнитивные способности человека и черты, свидетельствующие о высоком эмоциональном интеллекте (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Место эмоционального интеллекта в структуре умения

Без сомнения, «звездность» лидера и широкий кругозор сопутствуют друг другу. Но при определении соотношения между специальными знаниями и когнитивными способностями лидеров, с одной стороны, и их эмоциональным интеллектом — с другой, установлено, что чем выше был ранг руководителя, тем больше эмоционального интеллекта заложено в фундамент успеха.

Отчасти причина кроется в следующем: для того чтобы занять руководящий пост, необходимо получить такую престижную степень, как МВА, для которой в свою очередь требуется IQ не ниже 110—120. Вместе с тем специальный отбор при назначении на должность по показателю эмоционального интеллекта практически отсутствует, поэтому разброс в значениях этого параметра

у руководителей велик. Недаром в среде руководителей-интеллектуалов эмоциональный интеллект имеет существенно большее значение, чем IQ, и становится определяющим, когда дело касается исключительных лидерских достижений.

Исследования специалистов свидетельствуют о том, что любая группа, даже та, в которой работают поистине выдающиеся профессионалы, будет принимать неадекватные решения, если она разобщена из-за ссор, личного соперничества или амбиций¹, т.е. группы работают лучше одиночек только тогда, когда демонстрируют высокий эмоциональный интеллект.

Эмоции заразительны. Особенно члены команды внимательно следят за чувствами и поведением своего лидера, поскольку именно руководитель команды задает тон и помогает сформировать ее эмоциональные установки, нормы поведения.

В установлении групповых норм важную роль играют лидеры команд, которые умеют полноценно использовать позитивные эмоции сотрудников и способны создавать команды с высоким эмоциональным интеллектом.

Групповой интеллект требует от команды тех же навыков, что проявляют отдельные индивиды, наделенные высоким эмоциональным интеллектом: самосознания, самоконтроля, социальной чуткости и умения управлять отношениями.

Самоуправление в команде — проявление ответственности каждого ее члена. Чтобы практиковать в команде самоконтроль (особенно если команда не приучена управлять своими эмоциями и привычками), необходим сильный лидер, наделенный высоким эмоциональным интеллектом.

6.3. Оценка эффективности деятельности команды

В свое время Э. Мейо показал, что главной задачей менеджмента является создание условий, способствующих эффективности работы групп, а модель К. Левина, описывающая поле сил, действующих в группе, позволила представить механизм увеличения эффективности работы команд.

Причины ненадлежащей эффективности команд Д. Мак-Грегор усматривал не только в ориентации руководителей на теорию X или абсолютизировании роли лидера, но и в заниженных

¹ Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. Москва : НРРО, 2003.

амбициях самих команд, а также в неудачном управлении групповой динамикой.

Американский психолог Р. Лайкерт в 60-х годах XX в. установил, что менее эффективные менеджеры сконцентрированы на работе, в то время как наиболее эффективные сконцентрированы на сотрудниках. По его мнению, эффективная команда имеет следующие характеристики¹.

1. Члены группы обладают навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых), необходимых для взаимодействия в группе.

2. Группа существует достаточно долго, выстраивая и развивая спокойные рабочие отношения всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу.

4. Отношения членов группы и руководителей имеют высокую степень конфиденциальности, они доверяют друг другу.

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать гармонично взаимосвязанные цели и ценности.

7. Чем важнее ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы общими ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Любое взаимодействие, принятие решений и тд. происходят в благоприятной атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в группе в соответствии с его принципами и практикой, поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому своему члену развить способности и использовать его потенциал.

¹ New Patterns of Management, by R. Likert, 1961.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь друг другу для успешного достижения личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность «конструктивного конформизма» (подчинения), понимает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы взаимодействовать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководителя высокоэффективной группы выбирают. Его лидерские способности настолько очевидны, что он проявляет себя как лидер только в неструктурированных ситуациях.

Внутрикомандная эффективность, по мнению американского психолога К. Арджириса, основана на эмоциональном интеллекте членов команды и положительных нормах, к которым он отнес искренность идей и чувств, открытость, экспериментирование, помощь другим быть искренними и открытыми относи-

тельно их идей и чувств, помощь другим в экспериментировании, индивидуальность, размышление, заинтересованность, внутреннее обязательство.

Ролевой состав команды как фактор эффективности, установленный М. Белбин, дает представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была установлена зависимость эффективности группы от профиля команды — от баланса ролей в ней. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако следует помнить, что человек в команде — это нечто большее, чем просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу.

В целях достижения устойчивой эффективности Белбин рекомендует обеспечивать взаимозаменяемость членов команды в части ролевого состава, что повышает эффективность достижения поставленной цели в условиях изменения и внешней, и внутренней среды команды.

Дж. Хэкман выстроил трехмерную концепцию эффективности группы, основанную на трех критериях и дал расшифровку их содержания (рис. 6.5).

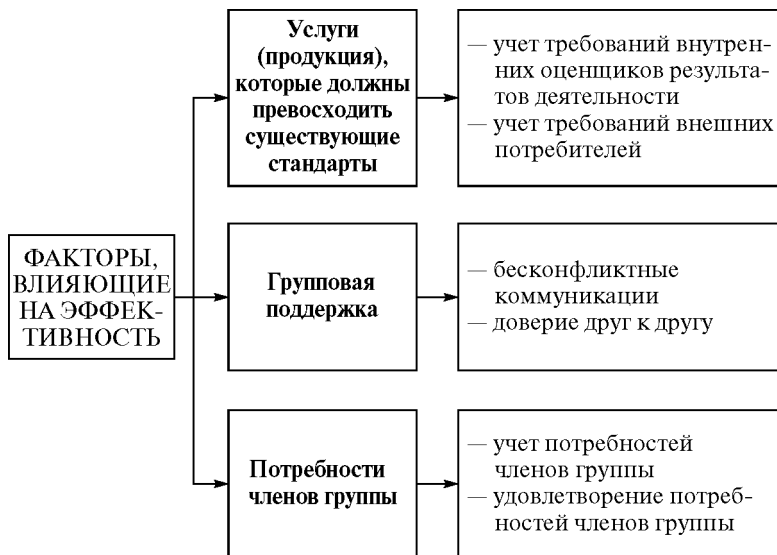


Рис. 6.5. Трехмерная концепция эффективности группы по Хэкману

Когда речь идет о стандартах оценки результатов деятельности команды, то необходимо основываться на требованиях, предъявляемых как внутренними контролерами результатов, так и клиентами, расположенными за пределами организации.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает лучшую результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных команде задач.

Учет и удовлетворение потребностей членов команды повышают мотивацию, ориентирующую на максимальную результативность и снижение издержек на управление.

Опираясь на концептуальную модель Дж. Хэкмана, Р. Шварц разработал модель групповой эффективности, структура которой представлена рис. 6.6.

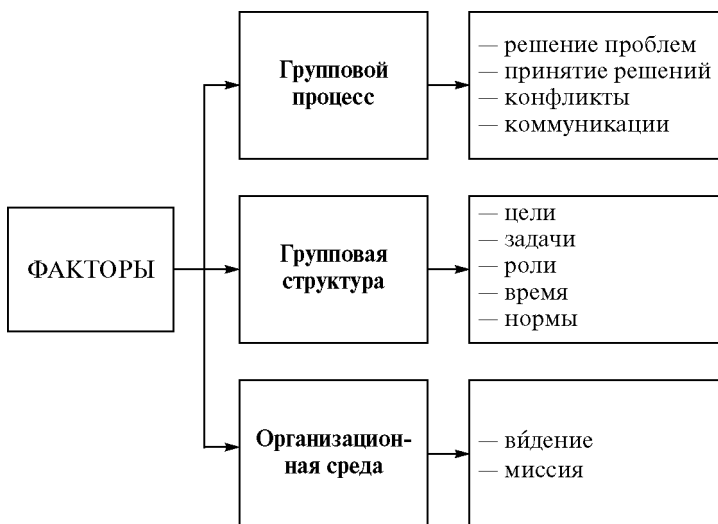


Рис. 6.6. Факторы, влияющие на эффективность группы по Шварцу

В соответствии с моделью Шварца, на групповую эффективность влияют три фактора:

- 1) групповой процесс;
- 2) групповая структура;
- 3) организационная среда.

К *групповым процессам* относится не только решение проблем и принятие решений, но и управление конфликтами и коммуникации.

Под *групповой структурой* следует понимать ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективную групповую культуру, групповые нормы.

Среди элементов *организационной среды* в первую очередь необходимо выделить: ясную миссию и принимаемое всеми видение; поддерживающую культуру; систему мотивации, вознаграждения за достижение цели; информацию и обратную связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

Работу с моделью Шварц рассматривал в такой последовательности: сначала нужно определить структуру команды, потом установить как каждый ее элемент влияет на эффективность совместной работы, затем выявить элементы, работающие неэффективно, а в заключение внести изменения, необходимые для повышения эффективности.

Поскольку команды должны представлять собой открытые системы, для реализации такого свойства систем, как эмерджентность необходимо, чтобы каждый элемент системы (каждый член команды) работал эффективно, а структура взаимодействия обеспечивала максимальную результативность системы.

Эффективность групповой работы обуславливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия. Кратко охарактеризуем критерии эффективности работы группы.

Возраст группы свидетельствует о стадии развития группы, ее объективной способности эффективно работать.

Формирование и поддержание групповых процедур (правил, норм) необходимы для удовлетворения потребностей в обсуждении интересующих всех вопросов, таких, как:

- ◆ достижение групповых целей;
- ◆ поддержание рабочих взаимоотношений и обмен мнениями.

Групповые нормы определяют качественные и количественные показатели групповой работы, а также удовлетворенность членов группы условиями деятельности и ее конечным результатом.

Согласие свидетельствует о единстве в понимании цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения, а удовлетворенность предполагает осознание тесной связи деятельности с конкретной потребностью или интересом.

Степень сплоченности и взаимозависимости членов группы определяет их готовность и способность эффективно взаимодействовать при выполнении задания.

Позитивная взаимозависимость — восприятие членами команды межличностных коммуникаций, обеспечивающих успешность деятельности каждого. Взаимозависимость характеризуется тем, что каждый индивид уверен в том, что:

- ◆ остальные члены группы стараются во благо общей выгоды;
- ◆ другие участники группы разделят общую судьбу в случае достижения совместной цели и получения выгоды от нее, как и в случае поражения и потерь;
- ◆ достижение групповых целей обусловлено усилиями всех членов коллектива;
- ◆ коллеги разделяют чувство идентичности, основанное на членстве в группе.

Критерием степени сплоченности команды может выступать взаимное доверие и уважение друг к другу.

7. Резюме

7.1. Содержание резюме

В резюме приводятся наиболее выигрышные параметры и характеристики организации, заимствованные из остальных разделов бизнес-плана, поэтому резюме разрабатывают при завершении составления бизнес-плана.

Резюме может корректироваться в зависимости от того, каковы ожидания или каков прогноз возможных мотивов того или иного инвестора, для которого корректируется бизнес-план.

Текст этого раздела должен быть понятен инвестору (и специалисту), чему должны способствовать простота и лаконичность изложения, и содержать минимум специальных терминов.

Работа над данным разделом важна в силу того, что если его содержание не произведет благоприятного впечатления на инвесторов (или кредиторов), то дальнейшее знакомство с бизнес-планом либо будет формальным, либо вовсе прекратится. Поэтому при составлении рассматриваемого раздела следует показать потенциальным инвесторам (кредиторам), что организация в состоянии решать сложные задачи на высоком уровне, а сам обзор делового предложения должен увлечь инвесторов и стимулировать их к дальнейшему чтению бизнес-плана.

В резюме необходимо описать специфические условия работы организации, в качестве которых можно назвать:

- ◆ стадию жизненного цикла, на которой находится организация;
- ◆ последние изменения конъюнктуры рынка;
- ◆ качество ресурсов, поступающих на входе в организацию (людских, информационных, финансовых, материальных, энергетических);
- ◆ взаимодействие организации с властными структурами;

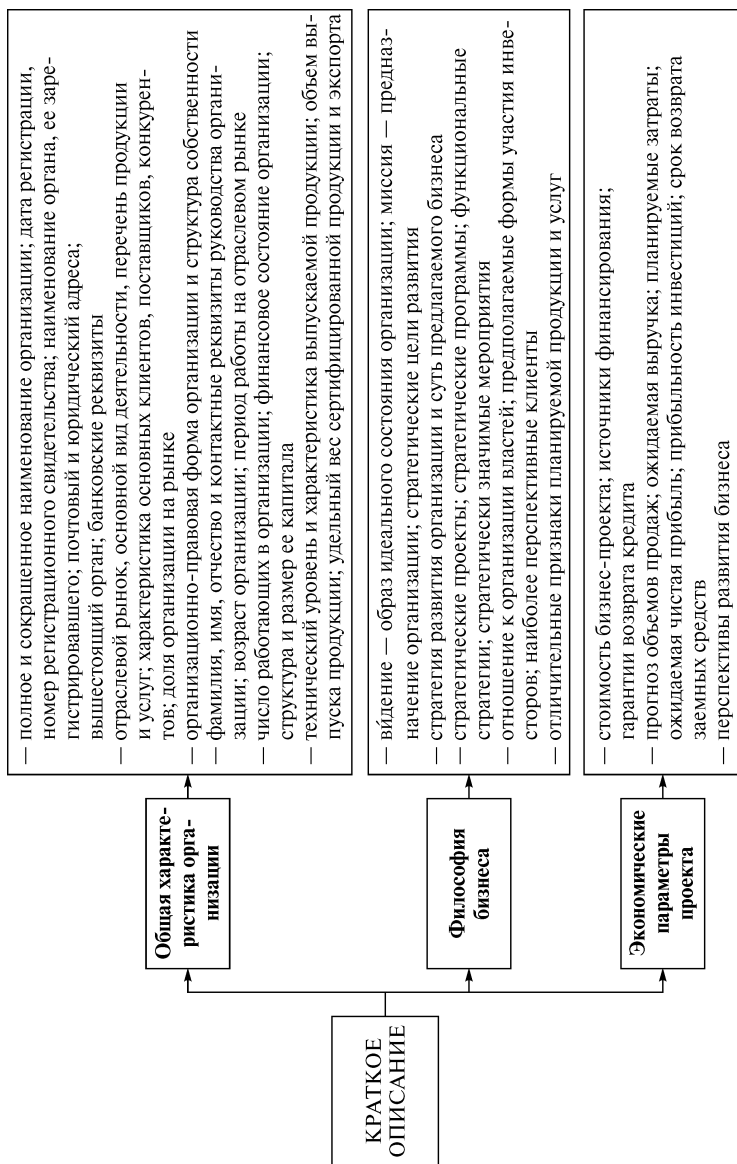


Рис. 7.1. Структура резюме

- ◆ отношение с некоммерческими и общественными организациями;
- ◆ позиционирование на рынке и т.д.

После описания стратегических перспектив развития организации нужно охарактеризовать ее текущую коммерческую деятельность, а также сообщить фамилии, имена, отчества и телефоны генерального директора, его заместителей и главных специалистов.

Что же касается ответа на вопрос о сути излагаемого делового предложения, то в резюме следует дать подробную информацию обо всех аспектах этого предложения с точки зрения как параметров внутренней среды организации, так и характеристик ее окружения.

Резюме содержит три основных блока:

- 1) общая характеристика организации;
- 2) философия бизнеса;
- 3) экономические параметры проекта (рис. 7.1 на с. 92).

7.2. Философия бизнеса организации

Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовывать стратегические планы, не позволяют мысленно «воспарить над организацией» и «с высоты птичьего полета» охватить взглядом всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе.

Существует множество определений понятия «в́идение». Например, Б. Карлоф дает следующие определения: «В́идение — это понятие, обозначающее картину относительно отдаленного будущего»¹ или «В́идение — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора»².

Еще одно определение приведено в коллективной монографии³: «В́идение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство

¹ Маккей Х. Как уцелеть среди акул (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы) / Б. Карлоф ; пер. с англ. Уфа : Акад. менеджмента; Москва : Экономика, 1993. С. 311.

² Там же. С. 243.

³ Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. Москва : ТАН-ДЕМ, 1998. С. 298.

основной цели фирмы. То есть видение — это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования».

Управление на основе видения заключается в стремлении людей работать ради достижения каких-то идеалов; видение может служить ориентиром для определения уровня притязаний работников организации. Среди групп ориентиров деятельности организации можно выделить идеалы (то, к чему стремится организация, но не может достичь), цели (общие ориентиры деятельности, достижение которых запланировано в полном объеме на ближайшее будущее) и задачи (количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения конкретных действий).

Значение видения для организации заключается в том, что оно придает смысл труду, становясь при этом средством мотивации работников, а также позволяет объединить деятельность многих в одном направлении; не выделяет желание получить прибыль, а подчеркивает объединение индивидуальных идеалов. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И поскольку для видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Факторы, влияющие на формулирование видения, приведены на рис. 7.2.

Видение может так никогда и не стать реальностью, но его можно пересматривать по мере достижения определенных результатов, поскольку оно представляет собой мысленное путешествие от реального состояния к неизвестному и помогает создать картину будущего путем «монтажа» известных фактов и идеала. Видение связывает бизнес с корпоративной культурой и создает при этом эталоны ценностей, общие для индивидуальной деятельности всех служащих организации. Если же этого не происходит, то начинает проявляться недовольство «низов» и разочарование «верхов» из-за того, что уровень притязаний и видение у разных категорий руководителей организации неодинаковы.

Схема формирования видения следующая: все начинается с изображения образа существующей организации и его описания; затем эксперты изображают образ желаемого будущего состояния организации и после составления описания этого образа определяют разрыв между желаемым будущим и настоящим состоянием организации. Например, видение конкретной организации в будущем, разработанное персоналом организации в ре-

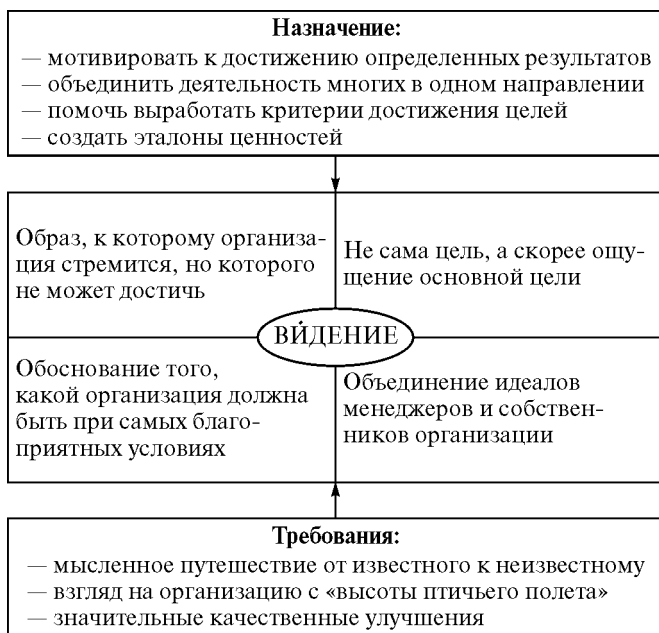


Рис. 7.2. Факторы, влияющие на формулирование видения

зультате обсуждения командой управления, может заключаться в следующем: зрелая, сплоченная и системная организация, которая чутко реагирует на источники развития; корпоративная культура большинства работников ориентирована на развитие организации; от угроз со стороны внешней среды организацию защищает вышестоящая структура, она же является источником поглощения результатов развития организации.

Видение определяет *миссию организации* — то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т.е. ее предназначение.

«В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации», — пишет О.С. Виханский¹. Под философией организации при этом понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 1998. С. 47.

определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть.

В узком смысле миссия — это утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных. Здесь миссия трактуется как основная общая цель организации, как четко выраженная причина ее существования. Другими словами, «миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде»¹.

Добавим, что цель эта комплексная, для нее есть и внутренние, и внешние ориентиры, в силу чего, очевидно, неверными являются утверждения некоторых специалистов, что «миссию отличает направленность на внешнюю среду: на клиента, потребителя»². Организация как открытая система несет в себе миссию, определяющую направление развития организации во внешней среде и внутри себя.

К факторам, влияющим на формирование миссии, обычно относят: исторические особенности организации; стиль поведения ее работников; состояние внешней по отношению к организации среды; наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед организацией целей; специфические особенности организации. Миссия, кроме того, может определяться и кругом удовлетворяемых организацией потребностей общества, и совокупностью внешних сил, взаимодействующих с организацией.

В *сопровождающих миссию тезисах* обычно указывают: целевую направленность организации; наименование продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности, принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Что дает формулирование миссии для организации?

Во-первых, это дает возможность субъектам внешней среды идентифицировать организацию, а самой организации формировать свой имидж.

Во-вторых, заставляет пересмотреть факторы, лежащие в основе управления, и помогает взглянуть на деятельность организации «с высоты птичьего полета» (широкая панорама).

¹ Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. Москва : ТАН-ДЕМ, 1998. С. 300.

² Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента : учеб.-практич. пособие. Москва : ПРИОР, 1998. С. 56.

В-третьих, направляет векторы интересов сотрудников организации в одну сторону — к цели.

В-четвертых, помогает работникам организации идентифицировать себя с организацией, что усиливает мотивацию.

В-пятых, устанавливает определенную социальную культуру в организации.

В-шестых, является основой при формировании целей организации и принятии наиболее важных решений.

Требования к формулированию миссии заключаются в подборе простых и понятных терминов, обеспечивающих однозначность толкования.

Предпочтительно сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление деятельности организации, с хорошо проработанным определением миссии организации.

Факторы, влияющие на формирование миссии, приведены на рис. 7.3 (с. 98).

Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей организации. Под *целями* здесь понимаются конкретные результаты видения. Цели служат критерием оценки возможных успехов в реализации той или иной стратегии.

Обычно речь идет о *целеполагании*, под которым понимается выбор цели как образа будущего результата деятельности организации.

Из теории организации известно, что каждая организация — это целевая общность людей, однако цель не должна трактоваться упрощенно. На деле речь идет о *целевой структуре*, состоящей как минимум из трех групп целей, которые представляют собой органическое единство и эффективность достижения которых различна в условиях разных структур.

Не все цели, которые можно сформулировать, достижимы для организации. Кроме того, цели могут быть достигнуты только в том случае, если существует обратная связь управляющей системы с управляемой. Если же обратиться к теории Маслоу, то станет ясно, что люди не могут полностью достичь своих целей, поэтому целеполагание есть процесс непрерывный и итеративный.

Основными группами лиц, целеполагание которых влияет на деятельность организации, являются собственники организации, ее работники, потребители (покупатели) продукта организации, ее партнеры, местное сообщество, общество в целом. Формулировки целей в какой-то мере должны отражать взаимодействие с каждым из названных субъектов. Наибольшее влияние на содер-

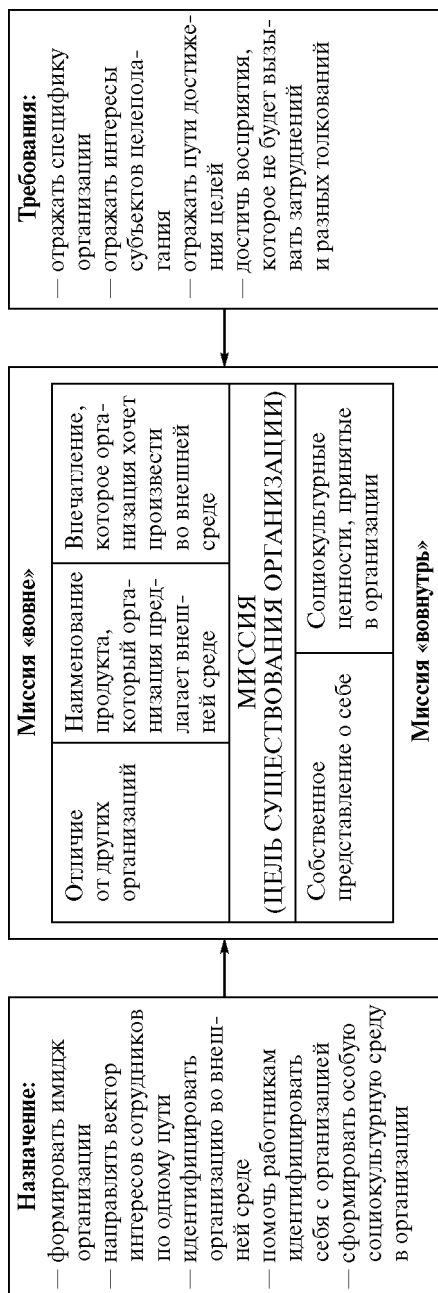


Рис. 7.3. Факторы, влияющие на формирование миссии

жание целей оказывают интересы собственников, наемных работников и потребителей продукции организации.

Попытки специалистов *классифицировать цели* организации приводят к тому, что в одном случае рассматривается целевая картина в четырех измерениях: экономическом, количественном, качественном и с точки зрения развития. В другом случае цели организации представляются в виде перечней неэкономических (социальных) целей, либо экономических целей (качественных и количественных показателей деятельности), либо временных целей (краткосрочных и долгосрочных, в большей степени связанных с миссией). В третьем случае выделяются ключевые пространства, в пределах которых определяются цели:

- ◆ положение на рынке (позиция по отношению к конкурентам);
- ◆ инновации в технологии, методы организации труда;
- ◆ производительность при меньших затратах ресурсов;
- ◆ ресурсы, будущая потребность в них;
- ◆ доходность — количественный уровень необходимой доходности;
- ◆ управленческие аспекты — персональные достижения менеджеров организации;
- ◆ персонал — в части выполнения трудовых функций и отношения к работе (цели должны отражать мотивационную направленность — высокую заработную плату, лучшие условия труда, общение и т.д.);
- ◆ социальная ответственность как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества, обеспечению его качественными товарами и услугами, формированию благоприятной экологической среды, участию в решении острых социальных проблем.

Критериями качества целей обычно служат такие показатели, как:

- ◆ конкретность (чем конкретнее, тем легче оценить достижение цели);
- ◆ напряженность и достижимость (повышает мотивацию);
- ◆ измеримость;
- ◆ сопоставимость (цели конфигураторов и иерархическая сопоставимость);
- ◆ гибкая возможность корректировки стратегии.

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается

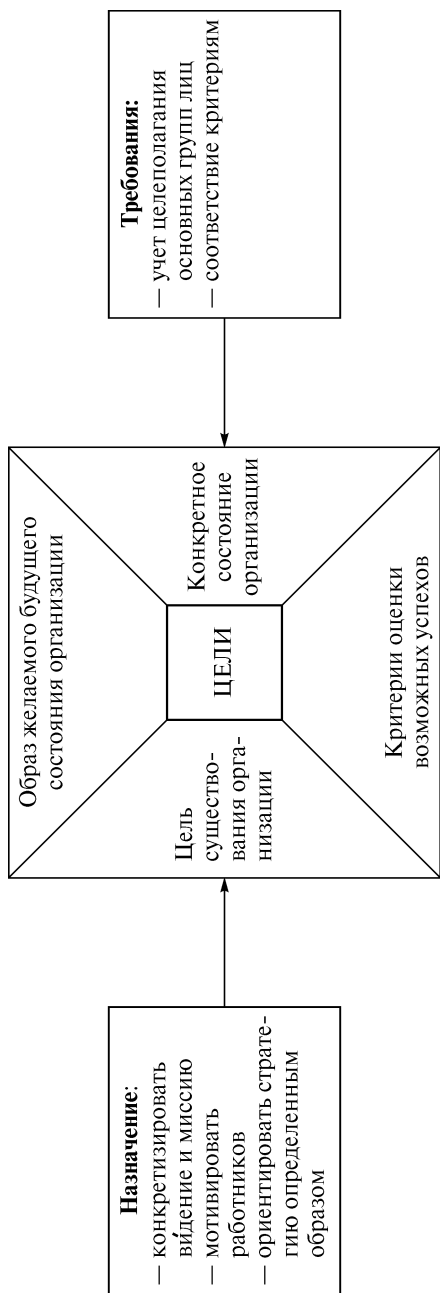


Рис. 7.4. Факторы, определяющие цели организации

средством достижения целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к ее структурным подразделениям. На основе указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политика) структурных подразделений. Эти стратегии в свою очередь являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников.

Еще недавно преподаватели школ делового администрирования призывали менеджеров к постановке ясных целей и для себя, и для своих подчиненных. И хотя идея управления по целям утратила часть своей привлекательности в качестве философии менеджмента, она продолжает оказывать влияние на управленческую практику менеджеров и по сей день.

Специалисты говорят, что *постановка цели* приводит к значительному увеличению производительности: это было отмечено в 90 из 100 публикаций. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приблизительно не может повторить этот результат. Тем не менее западные исследователи не смогли, на наш взгляд, определить самую глубокую причину, стабильно приводящую к росту производительности труда персонала при постановке цели.

К факторам, определяющим цели организации, следует отнести параметры, представленные на рис. 7.4 (с. 100).

Процедура разработки целей организации заключается в том, что, отталкиваясь от формулировки миссии и учитывая целевые установки основных субъектов целеполагания, цели формулируют с учетом базовых и стратегических критериев.

7.3. Формирование стратегии

Названные выше компоненты философии развития организации позволяют перейти от формулирования целей к формированию самой стратегии. Основные подходы к разработке стратегии организации сводятся к тому, что стратегия представляет собой *сочетание* результатов теоретического анализа и интуиции разработчиков, коими в первую очередь должны быть субъекты, которые затем детализируют и реализуют стратегию. Важно и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — необходимая процедура.

Исходя из сказанного следует подчеркнуть, что *универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии*

не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс (70-е годы), М. Портер (80-е годы), Г. Хэмел и К. Прахалад (90-е годы) разработали в XX в. главные подходы к формированию стратегий¹, основные положения которых обобщенно приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Наименование стратегий
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая стратегия
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства

Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, и сами конкурентные стратегии разработал Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит Хэмелу и Прахаладу.

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- ◆ определить возможности и угрозы;
- ◆ построить матрицу SWOT-анализа;
- ◆ выбрать товары и рынки, на которых они будут продаваться;
- ◆ построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и области, стратегические изменения в которых в соответствии

¹ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. С. 74—136.

с прогнозом могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру необходимо:

- ◆ определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечивает наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- ◆ составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- ◆ разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на занятие наиболее выгодной для организации позиции на рынке.

Стержневые компетенции, как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- ◆ определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- ◆ оценка коллективного умения и навыков работников организации;
- ◆ фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- ◆ обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- ◆ разработка стратегии лидерства.

Разное состояние внешней и внутренней среды организаций объясняют разнообразие самих организаций и их фактическое состояние.

Многофакторность параметров, определяющих положение каждой организации, не позволяет систематизировать эти параметры и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Разный жизненный опыт работников организаций приводит к неодинаковому восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и недоговоренности при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективен метод «рисования образов» (образов настоящего и будущего, желаемого состояния организации) и последующее их описание для определения разрыва между мечтой и действительностью.

Формализовать процесс описания мечты и реального состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (табл. 7.2 на с. 104), где настоящее и будущее состояния организации представлены с точки зрения стороннего наблюдателя и одного из работников организации (изнутри).

Таблица 7.2

Матрица видения

	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящего и будущего)	Примечание
Настоящее	Со стороны	Пять сил конкуренции		
		Типовые стратегии		
		Возможности и угроза		
		Входящие ресурсы		
		Выпускаемая продукция		
	Изнутри	Сильные стороны		
		Проблемы организации		
		Ключевые компетенции		
		Управление персоналом		
		Ориентация организации		
Будущее	Со стороны	Пять сил конкуренции		
		Типовые стратегии		
		Возможности и угроза		
		Входящие ресурсы		
		Выпускаемая продукция		
	Изнутри	Сильные стороны		

	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящего и будущего)	Примечание
Будущее	Изнутри	Проблемы организации		
		Ключевые компетенции		
		Управление персоналом		
		Ориентация организации		
Назначение		Мотивировать к достижению определенных результатов		
		Объединить деятельность многих в одном направлении		
		Помочь выработать критерии достижения целей		
		Создать эталоны ценностей		
Требования		Мысленное путешествие от известного к неизвестному		
		Взгляд на организацию «с высоты птичьего полета»		
		Значительные качественные улучшения		

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угрозы, определение конкурентного положения организации, ее ответственности одной из типовых стратегий, а также на то, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав эти ресурсы.

Видение организации изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом *трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее состояния организации*.

Примеры формулировок видения даны в табл. 7.3 на с. 106.

Примеры формулировок видения

Компания	Видение
Philips*	Давайте делать товары лучше!
Apple Computers	Осуществить мировой вклад, создавая средства для памяти, которые способствуют развитию человечества
Chevron**	Быть лучше лучших. Это означает: работники гордятся своими успехами как команда; потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; конкуренты уважают нас; население районов приветствует нас; инвесторы охотно вкладывают в нас деньги
TMI Russia***	Компания — лидер в области обучающего консультирования. Как бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие фирмам, командам и индивидам в процессе преобразований и достижении долговременных успехов
General Electric	Стать самой конкурентоспособной компанией в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности
Compaq Computer	Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка
Long John Communications	Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в цифровом изображении
Компания Дисней****	Делать людей счастливыми
Мерк	Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения жизни. Все наши действия должны быть изменены с точки зрения достижения этой цели
Delta Airlines*****	Мы хотим, чтобы наша компания стала избранной всемирной авиалинией.

Компания	Видение
Delta Airlines *****	<p>Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы будем продолжать обеспечивать самый лучший сервис и дополнительные выгоды. Для персонала мы будем продолжать предлагать более интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить вклад персонала в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу.</p> <p>Всемирной, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной и успешной компанией-конкурентом, обеспечивая самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы будем продолжать искать возможность увеличения нашего богатства путем создания новых маршрутов и мирового альянса.</p> <p>Авиакомпанией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и будем продолжать концентрировать внимание на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции</p>

* *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. Москва : Финпресс, 2000. С. 65.

** *Соломанидина Т.О.* Миссия организации // Управление персоналом. 2002. № 3. С. 20.

*** *Озеров Г.М.* Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом. 2002. № 4. С. 48.

**** Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. Москва : ТАНДЕМ, 1998. С. 229.

***** *Томсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С. 48.

Являясь платформой мотивации развития организации, миссия отражает амбиции лидера и его команды, поэтому при раз-

работке миссии учитываются не только потенциал организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.

В любом случае необходимо помнить о том, что в разработке должны принимать участие не только ключевые сотрудники, но и те, кто будет внедрять результаты разработки, — менеджеры среднего звена.

Специалисты в области консалтинга рекомендуют при формировании миссии использовать шаблоны, отражающие удовлетворение потребностей клиентов¹. Суть метода заключается в выявлении главных клиентов и их потребностей с последующим определением для организации способов удовлетворения этих потребностей.

Результатом работы является формулировка миссии по схеме:

Для (*главных клиентов*) мы удовлетворяем (*главную потребность*) в _____ путем _____.

Плохо то, что этот подход отражает только одну сторону миссии — внешнюю направленность и не учитывает миссию организации по отношению к ее работникам, поэтому полезна матрица, приведенная в табл. 7.4 и используемая для концентрации информации, необходимой для формулирования миссии.

Миссия «вне» расшифровывается до содержания параметров, которым соответствуют определенные характеристики рассматриваемой организации. Эти характеристики формулируют, заносят в таблицу и ранжируют (например, по степени значения для организации в целом и для формирования миссии в частности).

Аналогично оценивают параметры внутренней среды организации: определяют соответствующие им характеристики организации, которые ранжируются.

Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики организации.

Примеры формулировок миссии разных организаций приведены в табл. 7.5 (с. 112—113).

¹ Бурмистров А. Н. Упражнение для директора, или конструктор для разработки миссии компании // Управление персоналом. 2002. № 3. С. 46—48.

Таблица 7.4

Матрица миссии

Миссия организации «внс»	Параметр	Характеристики параметра	Характеристика организации	
			наименование характеристики	ранг
Миссия организации «внс»	Предназначение	Ценности и нормы		
		Легальное осуществление идеи		
		Удовлетворение потребностей клиентов		
	Стратегическая цель	Экспансия		
		Развитие		
		Совершенствование		
		Идентификация организации во внешней среде		
	Национальная идея	Особенности национального менталитета		
		Презентация образа организации		
		Формирование имиджа организации		
	Рекламная акция	Заверение в приоритетности интересов клиентов, партнеров		

Параметр	Характеристики параметра	Характеристика организации	
		наименование характеристики	ранг
Миссия организации «вне»	Направленность	Народная	
		Элитарная	
		Специальная	
Миссия организации «внутри»	Собственное представление о себе	Кадровый потенциал	
		Мотивация к развитию	
		Уникальность ресурсов и квалификации	
	Социокультурные ценности, принятые в организации	Нравственные нормы	
		Этические и эстетические нормы	
		Ответственность за производимую продукцию	
		Традиции и легенды	
		Ожидания персонала	
	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении	Ориентация на концепцию компромисса	
		Уменьшение противоречия между трудом и капиталом	

			Работа в команде		
	Помощь работникам в идентификации себя с организацией		Вовлеченность персонала в управление		
			Объединение персонала		
			Возможность раскрытия потенциала работников		
	Удовлетворение потребностей персонала		Качество трудовой жизни		
			Обучение всему передовому		
			Помощь персоналу в самосовершенствовании		

Таблица 7.5

Примеры формулировок миссии

Компания	Миссия
Marriott Hotels*	Предназначение компании — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, работниками, владельцами, акционерами и обществом
Matsucita**	Компания желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами
Хетох	От копировальной техники к офису будущего
Фольгопрокатный завод, СПб.	Два века традиций — гарантия качества
Камышинский ХБК	На шаг вперед и спроса
Менатеп**	Менатеп должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе
Лукойл	Стать компанией мирового класса
Пепси-кола	Превзойти Коку!
Otis Elevator****	Наша миссия — обеспечивать заказчиков более надежным, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния
Avis Rent-a-Car	Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение — полностью удовлетворять запросы наших клиентов
Ford Motors Company	Удовлетворять запросы наших клиентов, производя качественные автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых автомобилей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства,

Exxon	налаживая контакты со служащими нашей компании, а также с профсоюзами, лидерами и поставщиками
McComtick & Company	Наша задача — обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы
Apple Computer	Первоочередной задачей является расширение наших позиций мирового лидера в производстве спелых и приправ
American Red Cross	Мы будем предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей
TMI Russia	Наша миссия — улучшить условия жизни людей, заботиться о них, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с этими ситуациями
AT&T****	Наша миссия — содействовать нашим клиентам в создании корпоративной культуры, основанной на доверии, лояльности, ответственности, инициативности и приверженности персонала
Microsoft	Мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде
	Компьютер на каждом столе в каждом доме

* Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 1999. С. 33.

** Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент : курс лекций. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. С. 33.

*** Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. Москва : ТАНДЕМ, 1998. С. 301.

**** Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом. 2002. № 4. С. 48.

***** Соломанидина Т.О. Миссия организации // Управление персоналом. 2002. № 3. С. 20.

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к постановке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Ханс Виссема выделяет три типа стратегических целей¹:

- 1) корпоративные (цели всей организации);
- 2) бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
- 3) функциональные (цели функциональной деятельности).

При таком подходе не учитывается оценка влияния целей внешней среды и целей организации как системы, поэтому при определении целей организации будем использовать подход, рассмотренный нами в предыдущих разделах.

В табл. 7.6 приведена матрица, позволяющая выстраивать цели организации, определяемые как *совокупность целей субъектов целеполагания* (субъектов разных уровней и неодинаковой направленности). *Критерии приоритетности целей* и приведены в нижней части матрицы, но приоритет имеют внутренние цели, в первую очередь целеполагание менеджеров и собственников. Векторы остальных целей учитываются, но не доминируют.

Решение об итоговой формулировке целей организации принимается на уровне интуиции в силу многофакторности этого явления, но все формулировки затем так или иначе используются при детализации стратегии организации.

Примеры формулировок стратегических целей организаций приведены в табл. 7.7 (с. 117).

Напомним, что под стратегией мы понимаем модель достижения цели организации, которая должна отражать параметры образа организации, ее предназначение и конкретные цели, поэтому следует воспользоваться наработанным материалом, касающимся философии бизнеса. Для создания вербальной модели составим итоговую матрицу, включающую конкретные параметры организации. Матрица, представленная в табл. 7.8 (с. 118—119), содержит описание внешних и внутренних характеристик организации по трем составляющим *философии бизнеса*: видению, миссии и целям. Описание указанных составляющих взято из предыдущих матриц.

Матрицей предусмотрена оценка существующего и желаемого состояния бизнеса по 10-балльной шкале. *Величина разрыва* между желаемым и будущим определяет приоритетные направления разработки стратегии организации.

¹ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. Москва : Финпресс, 2000. С. 73.

Таблица 7.6

Матрица целей

	Субъект целеполагания	Характеристика целеполагания		Примечание
		содержание возможных целей	степень значимости (ранг)	
Внешние цели	Потребители	Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на 1 руб. цены		
	Поставщики	Долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения		
	Конкуренты	Захват доли конкурентов организации на рынке при минимальных затратах		
	Кредиторы	Получение в срок выданного кредита с процентами		
	Местное сообщество	Сохранение экологического равновесия		
	Органы власти	Обеспечение занятости населения и поступлений в бюджет		
	Менеджеры	Рост имиджа организации и увеличение доли принадлежащего ей рынка		
Внутренние цели (функциональные, экономические, социальные)	Собственники	Получение процентов на вложенный в организацию капитал		
	Работники	Стабильное зарабатывание денег на жизнь		

Системные цели	Субъект целеполагания	Характеристика целеполагания		Примечание
		содержание возможных целей	степень значимости (ранг)	
Критерии	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности		
	Базовые	Эффективность		
		Реализуемость		
		Достижимость		
		Измеримость		
		Совместимость		
		Иерархичность		
		Гибкость		
	Стратегические	Решение главных проблем		
		Преодоление угрозы		
		Реализация возможностей		
		Использование сильных сторон организации		

Таблица 7.7

Примеры формулировок целей

Организация	Цели
McDonalds*	Достичь 100%-ного уровня удовлетворения каждого клиента ежедневно в каждом ресторане
Rubbermaid	Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд дол. до 2 млрд дол. за пять лет; раз в полтора года выходить на новый рынок; 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять лет; иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли; достичь среднего уровня годового прироста 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям
Лукойл	Достичь производственного потенциала и комплексной рационализации управления компанией
McCormick & Company	Достичь 20%-ного уровня дохода по акциям; годовой прирост чистых продаж довести до 10%; поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15%; сохранить показатель «задолженность по общей сумме капитала» на уровне 40% или ниже; выделять 25—30% чистого дохода на выплату дивидендов; совершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы; ликвидировать направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании
Atlas Corporation**	Стать компанией средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций
Quaker Oats Company	Достичь доходности по акциям 20% и выше, среднего роста прибыли в 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них
Chevron***	Быть первыми среди конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999—2003 гг.

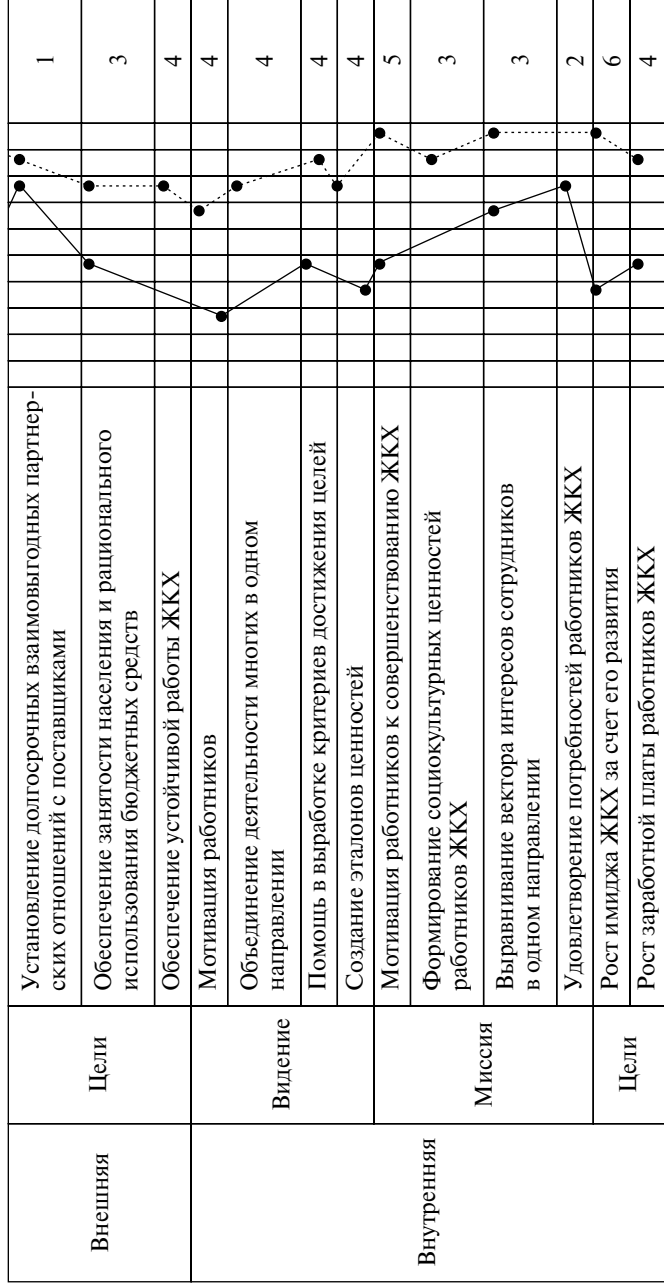
* Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. С. 63.

** Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом. 2002. № 4. С. 49.

*** Соломанидина Т.О. Миссия организации // Управление персоналом. 2002. № 3. С. 20.

Матрица стратегии

[illegible]



Примечание: сплошная линия — оценка существующего состояния;
пунктирная линия — оценка желаемого состояния.

8. Виды товаров и услуг

8.1. Общие положения

В этом разделе бизнес-плана необходимо дать описание всех существующих и новых товаров и услуг, предлагаемых организацией в рамках бизнес-проекта. Написанию раздела предшествует аналитическая работа по выбору товаров и услуг, которые должны стать основой бизнеса организации.

Практика свидетельствует о том, что лучших результатов добиваются организации, которые при выборе товаров и услуг не только ориентируются на удовлетворение потребностей покупателей, но и могут опережать запросы потребителей или, что еще лучше, формировать эти запросы. Например, потребность в мобильном общении по телефону была сформирована компаниями мобильных телесистем. Между величиной спроса и ценой товара существует связь, которая носит название закона спроса. Необходимо учитывать следующие категории спроса:

- ◆ *первичный спрос*, под которым понимается минимальный спрос, определяемый потребностями населения (основные продукты питания, товары массового спроса и т.д.);
- ◆ *вторичный спрос* — потребности более высокого порядка, которые проявляются с временным лагом по отношению к первичному спросу (деликатесы и др.);
- ◆ *реализованный спрос*, который сопровождается фактической покупкой товара;
- ◆ *ажิโอотажный спрос*, вызываемый стремлением все новых слоев потребителей совершить покупку товара, приобретаемого другими покупателями;
- ◆ *неудовлетворенный (или отложенный) спрос*, вызванный отсутствием нужного товара в продаже;

- ♦ *формирующийся спрос*, который ориентирован на новые товары, готовящиеся к выпуску.

Однако знание спроса еще не гарантирует успех на рынке. Нужно так выстроить процесс трансформации ресурсов в готовую продукцию, чтобы ценность ресурсов была максимально сохранена и преумножена за счет эффекта синергии. Поэтому требуется проанализировать потенциал организации с точки зрения возможности обеспечить эффективные процессы внутри самой организации. Вследствие этого значение имеет не только этап жизненного цикла товара, но и стадия жизненного цикла, на которой находится сама организация.

8.2. Жизненный цикл товара

Период существования товара на рынке называют жизненным циклом товара (ЖЦТ). Этапы «жизни» товара, как и любой материальной системы, могут быть представлены графически (см. рис.).

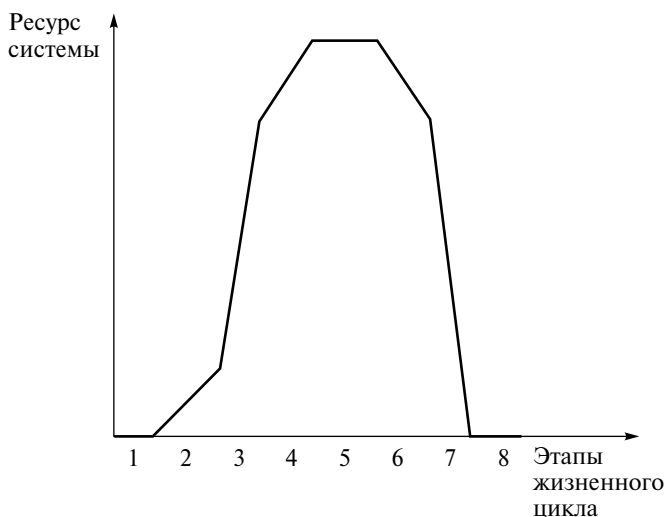


Рис. Динамика развития материальной системы:

1 — порог нечувствительности; 2 — внедрение; 3 — рост; 4 — зрелость; 5 — насыщение; 6 — спад; 7 — крах; 8 — утилизация или ликвидация

С точки зрения маркетинга интересен ЖЦТ, который короче экономического цикла, поскольку не включает в себя фазы со-

здания прототипа продукта, его экспериментального производства, начала серийного производства (этапы с 3-го по 7-й).

Развитие в данном случае рассматривается как необратимое направленное закономерное изменение товара, а формулировка закона развития такова: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Закон развития опирается на принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации. ЖЦТ характеризуется проявлением этих же принципов.

Принцип инерции: изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания.

Принцип эластичности: скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. Разные организации неодинаково реагируют на одни и те же события в зависимости от профессионализма персонала, технического и организационного уровня самой организации.

Принцип непрерывности: процесс изменения потенциала идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения (тангенс угла наклона кривой графика ЖЦТ).

Принцип стабилизации: система стремится к стабилизации диапазона изменения своего потенциала за счет снижения уровня неопределенности (энтропии).

Модель ЖЦТ определяется следующими моментами.

1. Модель ЖЦТ может быть использована для воздействия на товар на всех стадиях его жизненного цикла.

2. Она позволяет учитывать специфику ЖЦТ конкретного товара.

3. Данная модель отражает специфику поведения товара на отдельных стадиях ЖЦТ с учетом спроса, предложения, тенденций формирования ассортимента, динамики цен, конкуренции (табл. 8.1).

4. Модель ЖЦТ дает основание учитывать покупательское поведение групп потенциальных потребителей применительно к стадиям ЖЦТ (например, инноваторы доминируют как потребители на стадии внедрения товара на рынок; основные покупатели — на стадии зрелости и насыщения).

5. Согласно модели ЖЦТ на стадии зрелости товара и насыщения рынка организация получает 65—80% прибыли, а это требует соответствующего маркетингового обеспечения.

Таблица 8.1

Характеристики товара на стадиях жизненного цикла

Характеристика	Стадия жизненного цикла		
	внедрение	рост	зрелость
Цель маркетинга	Привлечение новаторов и лиц, формирующих общественное мнение, к новому товару	Расширение территории сбыта и ассортимента групп товаров	Поддержание отличительных преимуществ товара
Конкуренция	Незначительная	Возрастающая	Острая
Потребители	Новаторы	Рынок обеспеченных лиц	Массовый рынок
Товар	Основной	Расширение номенклатуры	Выведение на рынок новых товаров
Цена	Низкая либо, напротив, высокая	Выше, чем на предыдущей стадии либо соответствует высокому уровню	Скидки и технические действия в отношении цены
Сбыт	Распределение товара ограничено, концентрация на одном сегменте	Быстрое расширение географии сбыта, выход на новые сегменты рынка	Интенсивный сбыт
Продвижение товара на рынок	Значительные усилия	Максимально возможные усилия	Ослабление усилий, доведение продвижения до уровня, соответствующего прибыли
			падение
			Сдерживание падения спроса и оживление
			Незначительная
			Консерваторы
			Уход с рынка
			Соответствует поведению спроса
			Избранное распределение товара
			В конечном счете — снятие товара с рынка

6. Когда цена товара соотносится с затратами на его потребление примерно как 1:10 (табл. 8.2), следует создавать товары, имеющие высокую потребительную стоимость. В этом случае в центре внимания маркетологов должны быть процессы потребления приобретенного товара и его обслуживание.

Таблица 8.2

**Структура затрат за жизненный цикл
по грузовым автомобилям типа ГАЗ**

Стадия полного жизненного цикла автомобиля	Доля отдельных видов затрат в совокупных затратах за жизненный цикл автомобиля, %
Маркетинг и НИОКР	0,3
Подготовка к производству	0,7
Производство	3,3
Подготовка к работе	6,3
Эксплуатация и ремонт	89,5
Утилизация	—0,1
Итого	100

Ошибки и потери на стадиях жизненного цикла не равноценны и их соотношение, по данным американских специалистов, определяется такой пропорцией: 1:10:100:1000. Например, 1 дол., сэкономленный на стадии разработки за счет игнорирования современных методов НИР, ведет к потере 10 дол. на стадии освоения проекта и к потере 100 дол. — на стадии производства; что касается стадии эксплуатации, то здесь адекватные потери составят 1000 дол.

Однако теория ЖЦТ справедлива скорее для описательной модели, чем для прогнозной, хотя с ее помощью можно автоматически прогнозировать ситуацию применительно к любому товару.

Разработка концепции нового товара. Под концепцией нового товара понимается система ориентированных базисных представлений товаропроизводителя о создаваемом продукте и его рыночных возможностях.

Источники формирования базисных представлений:

- ◆ беседы с компетентными сотрудниками;
- ◆ специальная литература;
- ◆ реклама конкурентов, каталоги, проспекты, текущая пресса и старые публикации, теле- и радиопередачи;

- ◆ выставки и ярмарки, товары в витринах;
- ◆ беседы с клиентами, поставщиками, менеджерами, а также материалы рекламаций;
- ◆ мозговая атака с участием специалистов организации;
- ◆ деловые семинары, конгрессы, дискуссии, конкурсы;
- ◆ обсуждение вопросов с консультантами.

Концепция нового товара включает следующие элементы.

Характеристики товара (сводные характеристики нового товара даны в табл. 8.3):

- ◆ потребительные характеристики;
- ◆ жизненный цикл;
- ◆ рыночный потенциал;
- ◆ конкурентоспособность на основе технико-экономических показателей.

Таблица 8.3

Сводные характеристики нового товара

Внешний фактор	Характеристика товара
Общие характеристики	Привлекательность для потребительского рынка
Потенциальная прибыль	Потенциальная длительность ЖЦТ
Существующие контакты	Воздействие на образ товара
Потенциальные конкуренты	Устойчивость к сезонным факторам
Емкость рынка	Возможность выпуска по конкурентоспособным ценам
Возможности патентования	Производственные характеристики
Степень риска	Технологичность производства
Маркетинговые характеристики	Соответствие производственным возможностям
Соответствие маркетинговым возможностям	Временной период до коммерческой реализации
Воздействие на существующие продукты	Доступность ресурсов

Важнейшие факторы воздействия на товар. Эти факторы предопределяют рыночный успех или неудачу товара, его реальное место в ассортименте, а также воздействуют на прибыльность проекта и эффективность части производственно-сбытовой деятельности, опирающейся на новый товар.

Производственные факторы. Это факторы, формирующие стоимостные и ценовые показатели товара, воздействующие на его качественные характеристики, а также масштабы выпуска, техническая база сбыта и сервиса.

Факторы, связанные с поведением потребителя и рынка в целом:

- ◆ характер спроса на новый товар и его аналоги;
- ◆ качественные и количественные характеристики спроса;
- ◆ отношение покупателей к предприятию и его продукции;
- ◆ состояние конъюнктуры и тенденции на конкретном сегменте рынка;
- ◆ уровень и характер конкуренции.

Окупаемость проекта нового товара:

- ◆ расчетные данные о затратах на реализацию проекта;
- ◆ расчетные поступления (доход) от реализации проекта;
- ◆ расчетная норма прибыли;
- ◆ расчетная (по вариантам) цена товара (причины провалов приведены в табл. 8.4).

Таблица 8.4

Причины провалов новых товаров

Причина	Доля, %
Поверхностный анализ рынка, в том числе:	54
— недооценка задержек распространения товара на рынке	32
— переоценка размеров или ресурсов потенциального рынка	22
Производственные проблемы, в том числе:	34
— трудности при переходе опытного образца к установочной серии	17
— трудности достижения заданных параметров	17
Недостаток финансовых ресурсов	7
Проблемы коммерциализации	5
Итого	100

Выбор маркетинговой стратегии на основе концепции ЖЦТ. Рассмотрим три стадии ЖЦТ:

- 1) внедрения и роста;
- 2) роста и зрелости;
- 3) насыщения.

Стадия внедрения и роста. Эта стадия непродолжительна по времени. Из-за больших издержек прибыль невелика. Идет постепенный рост объема реализации товара. Расширение рынка сопровождается ростом конкурентной борьбы.

Стратегия проникновения и покрытия издержек. Цели применения стратегии — проникновение на выбранные рынки, покрытие расходов на производство и транспортировку товара, предоставление информации о новом товаре, отработка тактики реализации, выбор каналов товародвижения, увеличение объемов продаж на существующих рынках и привлечение новых покупателей.

Стратегия выборочного проникновения. Эта стратегия реализуется, когда цена товара высока при низком уровне затрат на стимулирование сбыта, а конкуренции нет. Цели стратегии — снижение маркетинговых расходов и получение максимальной прибыли.

Стратегия широкого проникновения. При этой стратегии цена на новый продукт низкая, а уровень затрат на стимулирование сбыта высокий. Цели — захват максимальной доли рынка, быстрое проникновение на рынок.

Стратегия пассивного маркетинга. Данная стратегия применяется, когда цена продукта низкая, а затраты на операционный маркетинг незначительные. Цель установления низкой цены — стимулирование быстрого признания рынком нового товара.

Стратегия интенсивного маркетинга. Эта стратегия реализуется в том случае, когда цена высокая и уровень затрат на оперативный маркетинг тоже высокий.

Стратегия дифференциации или резкого развития. Данная стратегия предполагает наличие ноу-хау. Организация создает ситуацию конкуренции, обладает значительной рыночной силой.

Стадия роста и зрелости. На этой стадии применяются следующие стратегии.

Стратегия расширения. Эта стратегия предлагает почти одинаковый по временному лагу ввод на рынок расширенного ассортимента изделий одного типа, что приводит к продлению стадии роста и поддержанию объема продаж на определенном уровне.

Стратегия низких издержек. Эта стратегия обеспечивает достижение конкурентных преимуществ за счет более экономичного производства и сбыта продукции. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку конструкции нового товара, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания более низкие издержки по сравнению с издержками конкурентов.

Стратегия специализации. Эта стратегия предполагает использование преимуществ товаров на относительно узких сегментах рынков без стремления охватить весь рынок.

Стратегия модификации. Данная стратегия предусматривает: введение товара на рынок в тот момент, когда спрос на основной товар начинает снижаться; расширение сферы применения товара, в том числе улучшение внешнего вида и упаковки; изменение некоторых свойств товара, например, качества, надежности, срока службы.

Кроме того, могут быть рассмотрены стратегия варьирования элементов маркетингового комплекса и стратегия поиска нетрадиционных рынков сбыта.

Стадия насыщения. На этой стадии применяются следующие стратегии.

Стратегия поддержания объема сбыта на определенном уровне. Эта стратегия предусматривает сохранение существующей рыночной доли и уровня прибыльности. При реализации данной стратегии необходимо учитывать опасность усилий конкурентов и потери части рынка в случае их активных действий.

Стратегия производственной диверсификации. Эта стратегия используется, когда появляется потребность нарушить жесткую привязку к одной номенклатуре изделий, и направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных товаров.

Стратегия добавления характеристик товара. Данная стратегия подразумевает увеличение числа функций или характеристик товара: наделение товара свойствами безопасности и удобства использования; выпуск товара в новых расфасовках; увеличение оттенков вкуса, запаха, окраски.

Стратегия диверсификации. Эта стратегия используется, когда одновременно с переходом на новые товары и новые рынки меняется традиционная система распределения товаров, например стратегия диверсификации оборонной промышленности.

8.3. Методическое обеспечение исследования рынка

Рынки товаров изучают, анализируя вторичную информацию, а также определяя мотивацию и характер поведения потребителей.

Анализ вторичной информации представляет собой изучение всевозможных документов. Такая информация достаточно дешева и доступна, но может оказаться неполной, недостаточно детализированной и недостаточно оперативной.

Изучение мотивации и поведения потребителей. Проводится путем специальных обследований: интервью, собеседований, анкетирования. В качестве опрашиваемых респондентов выступают покупатели товара.

Мотивация покупок продукции производственно-технического назначения рациональна и в существенно меньшей степени эмоциональна по сравнению с мотивацией покупок потребительских товаров.

Спрос на продукцию производственно-технического назначения является производным от спроса на конечные потребительские товары, при изготовлении которых она используется.

Технические специалисты, как правило, не имеют экономического образования, не знакомы со спецификой маркетинга продукции производственно-технического назначения, поэтому часто неправомерно расценивают выпускаемую продукцию как конкурентоспособную.

Изучение мнений специалистов посреднических организаций зачастую оказывается еще более сложной задачей, поскольку возникает проблема сохранения коммерческой тайны.

При проведении исследований обычно стараются определить:

- ◆ емкость рынка в физическом и денежном выражении;
- ◆ емкость отдельных рыночных сегментов;
- ◆ долю организации на рынке и в отдельных рыночных сегментах;
- ◆ тенденцию рынка и его сегментов — рост, стагнация, спад;
- ◆ среднее потребление на душу населения, семью, клиента;
- ◆ уровень насыщения рынка;
- ◆ степень оснащенности семьи или организации товарами;
- ◆ средний срок службы товаров;
- ◆ долю продаж, обусловленную спросом на замену;
- ◆ товары-заменители, выполняющие ту же функцию;
- ◆ сезонность структуры продаж;
- ◆ нововведения, которые могут изменить отношение к товару.

Внешняя среда — основной источник маркетинговой информации, на базе которой принимаются управленческие решения.

Информация о рынке товаров определяет направленность любых маркетинговых исследований. Анализируются емкость рынка, его деление на сегменты, система ценообразования, потребительские свойства товара, товары-аналоги, методы стимулирования продаж, информация о деятельности конкурентов, потребителях, каналах сбыта и т.д.

Возможности организации оцениваются на предмет соответствия запросов рынка внутренним возможностям организации: анализ производственных мощностей; оценка материально-технической базы, вклада каждого вида продукции в прибыльность работы организации, оценка технического уровня товаров; учет товарного ассортимента и издержек, оценка научно-технического и кадрового потенциала организации. Источниками данных служат бухгалтерский баланс, другие финансовые отчеты, производственные планы, технологические карты, технические спецификации, штатные формуляры, планы НИОКР и т.д.

Организация испытывает мощное воздействие внешней среды. К факторам макросреды относят:

- ◆ демографические (половозрастной состав населения, соотношение городского и сельского населения, образовательный уровень, степень миграции и т.д.);
- ◆ экономические (ориентация и структура хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, покупательная способность населения и т.д.);
- ◆ природные (климат, наличие сырьевых ресурсов, источников энергии, степень загрязнения окружающей среды);
- ◆ научно-технические (уровень НТП, стандарты в области производства и потребления, ведение эффективной маркетинговой деятельности и др.);
- ◆ политические (расстановка политических сил, общественные движения, особенности законодательной системы);
- ◆ культурные (культурные ценности, традиции, обряды и др.).

Приведем краткие характеристики принципов формирования и использования информации в системе управления маркетингом.

Актуальность информации — реальное отражение в каждый момент времени состояния маркетинговой среды.

Достоверность данных основана на точном воспроизведении объективного состояния и развития производства, рынка и макросреды. Важными средствами борьбы против дезинформации является множественность источников и анализ полученных сведений на непротиворечивость.

Релевантность данных позволяет получить информацию в точном соответствии с сформулированными требованиями, избегая работы с ненужными данными.

Полнота отображения необходима для объективного учета всех факторов, формирующих либо оказывающих влияние на состояние и развитие маркетинговой среды.

Целенаправленность данных — ориентация данных на конкретные цели и задачи в области производства и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Информационное единство требует разработки такой системы показателей, при которой исключались бы возможность противоречия в выводах и несогласованность первичных и производных данных.

На выбор источников первичных данных влияют:

- ◆ цели управления маркетингом;
- ◆ особенности информационной системы организации;
- ◆ стоимость проведения исследования и выделенные на эти цели ресурсы;
- ◆ наличие специалистов соответствующей квалификации;
- ◆ уровень развития инфраструктуры рынка;
- ◆ наличие средств автоматизации исследования;
- ◆ необходимость конфиденциальности исследования.

Источники первичных данных. Далее мы кратко охарактеризуем основные возможные источники данных.

Источники общей маркетинговой информации — это периодические издания и реклама, телевидение и радио, а также выставки, ярмарки, конференции, презентации, совещания; выступления государственных и политических деятелей; законодательство и пр.

Главное — внимательно собирать и оценивать информацию. Сравнение информации, полученной из разных источников, может иметь большую ценность.

К источникам общей маркетинговой информации можно отнести также:

- ◆ статистические ежегодники;
- ◆ статистические отчеты предприятий;
- ◆ сообщения союзов предпринимателей;
- ◆ информацию отраслей;
- ◆ сообщения бирж;
- ◆ информацию банков;
- ◆ юбилейные сборники;
- ◆ судебные решения;
- ◆ деловую корреспонденцию своей организации;
- ◆ проспекты, каталоги;
- ◆ результаты конкурсов;
- ◆ благодарственные письма;
- ◆ рекламации;
- ◆ таблицы курсов акций;
- ◆ протоколы заседаний руководителей;

- ◆ информационно-аналитические бюллетени;
- ◆ специальные книги и журналы;
- ◆ словари, энциклопедии;
- ◆ иллюстрированные журналы.

Источники узкопрофильной маркетинговой информации (каналы избирательного воздействия):

- ◆ публикуемые бухгалтерские и финансовые отчеты организаций;
- ◆ отчеты руководителей организаций на собраниях акционеров;
- ◆ узкоспециализированные производственные издания;
- ◆ фирменные продажи с демонстрацией параметров товаров;
- ◆ экономические сведения, распространяемые специализированными фирмами;
- ◆ коммерческие базы и банки данных.

К этой же группе источников относятся каналы личной коммуникации: разъяснительно-пропагандистские (контакты с целевой группой потребителей); экспертно-оценочные (оценка продуктов экспертами).

Источники, формируемые в результате проведения специальных маркетинговых исследований (цель — сбор дополнительной информации). В качестве методов используются наблюдение (фиксируются все факты, относящиеся к исследуемому объекту), опрос (выявляются предпочтения), эксперимент (создаются условия для проверки, близкие к реальным).

Перед обработкой первичную информацию необходимо классифицировать, кодировать, унифицировать.

Среди форм первичных маркетинговых данных можно выделить:

- ◆ текстовую (с использованием гипертекстовых программ);
- ◆ табличную (программы, позволяющие выполнять традиционные табличные расчеты);
- ◆ матричную (то же, что и при табличной форме);
- ◆ графическую (наглядное представление информации);
- ◆ числовую, в виде статистических динамических рядов (устойчивые во времени закономерности).

Один из путей снижения издержек — использование услуг специализированных фирм в области маркетинговых исследований и сбора маркетинговой информации.

На каждой стадии принятия управленческих решений формируется своя информация.

Совокупность информации, необходимой для выполнения маркетинговых исследований, включает внутреннюю информацию, внешнюю информацию и информацию маркетинговых исследований.

Система внутренней информации — совокупность данных, получаемых в организации: данные бухгалтерской и статистической отчетности; оперативная производственная и научно-техническая информация.

Система внешней информации — сведения о состоянии внешней среды организации, рынка и его инфраструктуры, поведении покупателей и поставщиков, действиях конкурентов, мерах государственного регулирования и т.д.

Система информации маркетинговых исследований — данные, получаемые в результате ведения конкретной маркетинговой деятельности: данные анализа параметров рынка и его освоения конкурентами; сведения об уровне деловой активности партнеров, политике цен и способов продвижения товаров на рынок, реакции на новые товары; данные кратко- и долгосрочных прогнозов объемов реализации товаров.

Подобная информация может быть получена путем проведения так называемых кабинетных и полевых исследований.

Кабинетные исследования проводятся на основе анализа сведений, получаемых из специальных публикаций, справочников, статистических сборников и других источников вторичных данных.

Полевые исследования опираются на первичные данные, формируемые непосредственно в местах их сбора в определенные сроки и получаемые в процессе специальных обследований, опросов, тестирования и т.п. При этом проводятся пробные продажи, наблюдения, экспертизы и специальные эксперименты по «проигрыванию» рыночных ситуаций.

По периодичности возникновения маркетинговую информацию делят на постоянную (отражает неизменные величины маркетинговой среды), переменную (фактические характеристики функционирования объектов) и эпизодическую (формируется по мере необходимости).

По назначению маркетинговую информацию делят на справочную (носит ознакомительный характер), рекомендательную (прогнозы, оценки, приоритеты), нормативную (законодательство, нормы и нормативы), сигнальную (возникает в ходе появления отклонений от запланированных величин) и регулирующую (мероприятия по устранению отклонений).

Итак, исследование рынка — самое распространенное направление маркетинговых исследований. Объектом рыночных исследований являются тенденции и процессы развития рынка, включая анализ изменения экономических, экологических, демографических, законодательных и иных факторов, а также структура и география рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура и география рынка, емкость, динамика продаж, барьеры рынка, возможности и угроза. В результате исследования составляются прогнозы развития рынка, оцениваются конъюнктурные тенденции, выявляются ключевые факторы успеха, существующие сегменты рынка, а также определяются способы конкурентной борьбы и возможности выхода на новые рынки.

Исследование поведения потребителей, о котором мы говорили выше, позволяет установить весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров. Предметом исследования выступают мотивация поведения потребителя на рынке и определяющие ее факторы. Изучаются структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса. Цели такого исследования — сегментация потребителей, выбор целевых сегментов рынка.

Изучение конкурентов заключается в получении необходимых данных для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке, а также в поиске путей сотрудничества и кооперации с конкурентами. Анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, их материальный, трудовой и финансовый потенциал. По результатам изучения выбирают пути и средства достижения наиболее выгодного положения на рынке.

Изучение возможных посредников проводится путем анализа фирменной структуры рынка — деятельности транспортно-экспедиторских, страховых, рекламных, юридических, финансовых, консультационных и других организаций, составляющих маркетинговую структуру рынка.

Исследование товаров (см. выше) заключается в определении соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынке, запросам покупателей, а также в анализе их конкурентоспособности. Исследуются дизайн, надежность, цена, сервис, функциональность. Объектами изучения являются потребительные свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары, упаковку, уровень сервиса. В результате появляется основание разработать собственный ассортимент товаров в соответствии с требованиями

ми покупателей, повысить конкурентоспособность этих товаров, модифицировать выпускаемые изделия, выработать фирменный стиль, определить способы патентной защиты.

Изучение цен направлено на определение такого их уровня и соотношения, который позволял бы получать наибольшую прибыль при наименьших затратах. В качестве объектов исследования выступают затраты на разработку, производство и сбыт товаров, степень влияния конкуренции, реакция потребителей на цены (эластичность спроса).

Изучение товародвижения и продаж преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителя и реализации этого товара. Главными объектами исследования становятся торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения. Так определяются пути увеличения товарооборота, оптимизации товарных запасов, выбора эффективных каналов продвижения товара на рынок и приемов продажи товаров потребителям.

При изучении системы стимулирования сбыта и рекламы выясняют как, когда и с помощью каких средств можно стимулировать сбыт товаров, повышать авторитет товаропроизводителя на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. Объектами изучения выступают поведение поставщиков, посредников, покупателей, эффективность рекламы, контакты с покупателями, что позволяет выработать политику взаимодействия с общественностью, создать благоприятное отношение к организации, ее товарам, определить методы формирования спроса населения, воздействия на поставщиков и посредников. При этом анализируется эффективность конкурсов, скидок, премий и других льгот, предоставляемых покупателям.

Изучение рекламы предполагает апробацию средств рекламы, сопоставление фактических и ожидаемых результатов рекламной деятельности.

Исследование внутренней среды организации для выявления ее возможностей, о чем уже упоминалось, проводят для определения реального уровня конкурентоспособности организации. В этих целях сопоставляют соответствующие факторы внешней и внутренней среды. В результате должен быть получен ответ на вопрос о том, что необходимо сделать, чтобы организация максимально адаптировалась к внешней среде.

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют *общенаучные методы*, применяемые в разных областях.

К ним относят системный и комплексный анализ, а также программно-целевое планирование.

Системный анализ позволяет устанавливать связь между организацией и внешней средой, выявлять причинно-следственные связи между ситуацией на рынке и потенциалом организации.

Комплексный анализ позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные проявления. Например, проблемы с реализацией товара могут быть связаны либо с изменением спроса, либо с изменением цены, либо с изменением предложения на рынке.

Результатом *программно-целевого планирования* является программа маркетинга, отражающая основные направления деятельности организации.

Что касается *аналитико-прогностических методов*, то можно назвать следующие:

- ◆ *линейное программирование*, которое применяется для выбора наиболее благоприятного решения, например, при формировании более выгодного ассортимента в условиях ограниченных ресурсов и расчете оптимальной величины товарных запасов;
- ◆ *теория массового обслуживания*, которая используется при решении проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составлении графиков поставки товара, дает возможность выявить закономерности и соблюсти необходимую очередность удовлетворения поступающих заявок;
- ◆ *теория связи*, которая дает возможность получить сигнальную информацию о процессах, выходящих за пределы установленных параметров, что позволяет управлять товарными запасами, процессами производства и сбыта, помогает совершенствовать взаимодействие организации с рынком;
- ◆ *теория вероятностей*, которая помогает принимать решения при определении вероятностного наступления событий и обеспечивать выбор из возможных действий наиболее предпочтительного варианта (например, производить или не производить новую продукцию);
- ◆ *сетевое планирование*, которое позволяет регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ в рамках какого-либо проекта, а также определять основные этапы работ и узкие места;
- ◆ *деловые игры*, которые дают возможность при поиске оптимальных решений в игровой ситуации проанализировать поведение конкурентов, стратегических решений и т.д.;

- ◆ *функционально-стоимостный анализ*, который необходим для комплексного решения задач и экономии всех видов ресурсов (например, нужно ли придавать излишнюю прочность товару (стоимость), если он быстро может выйти из моды (функция));
- ◆ *экономико-математическое моделирование*, которое дает возможность с учетом емкости рынка определять наиболее рациональные стратегии маркетинга и возможные шаги конкурентов, оценивать оптимальные затраты для получения необходимого размера прибыли;
- ◆ *методы экспертных оценок*, которые помогают генерировать идеи по результатам изучения мнений или опросов (например, методы Дельфи и мозгового штурма), а также быстро получить ответ относительно способов решения тех или иных проблем или определить сильные и слабые стороны подготовленных решений.

9. Оценка рынков сбыта продукции и услуг

9.1. Общая характеристика рынков сбыта

Раздел, касающийся оценки рынков сбыта продукции и услуг, посвящен изучению рынков и позволяет представить стадию развития рынка сбыта, специфику рынка товаров и рынка потребителей, что помогает ответить на вопросы о том, в какой рыночной нише будет осуществляться бизнес-проект и кто будет покупать товар.

Чтобы определить место на рынке, необходимо знать следующее:

- ◆ целевое назначение потенциального рынка;
- ◆ позиции основных игроков на рынке;
- ◆ правила, действующие на рынке;
- ◆ возможности и угрозы рынка.

Одна из задач заключается в определении емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров и услуг. Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров и услуг. Они определяются количеством (преимущественно в натуральном выражении) потенциально реализуемых товаров и услуг и ожидаемыми реальными объемами продаж этих товаров и услуг в течение заданного периода времени.

Количество продаж зависит от факторов демографических, социальных, национально-культурных, а главное — экономических, в том числе от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения.

При исследовании рынка нужно в первую очередь определить тип рынка по каждому товару и услуге. Для этой цели можно использовать следующие четыре подхода к классификации рынков.

По объему реализации:

- ◆ основной рынок, где реализуется основная часть товаров и услуг организации;
- ◆ дополнительный (вспомогательный) рынок, который поглощает небольшую часть товаров (услуг);
- ◆ выборочный (избирательный) рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров (услуг), т.е. для проведения пробных продаж.

По перспективам сбыта:

- ◆ бесплодный рынок — рынок, практически не имеющий перспектив для реализации рассматриваемых товаров (услуг) организации;
- ◆ растущий рынок — рынок, дающий реальные возможности для роста объемов реализации товаров;
- ◆ потенциальный рынок — рынок, имеющий перспективы реализации товаров, но только при выполнении определенных условий;
- ◆ «прослоенный» рынок — рынок, на котором торговые операции нестабильны, но имеются перспективы превращения при определенных условиях этого рынка в растущий. Однако при других условиях он может стать и бесплодным рынком.

По соотношению продавцов и покупателей:

- ◆ рынок чистой конкуренции, состоящий из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей однородного (стандартизованного) товара, — высокоорганизованный рынок (по цене равновесия общего спроса и общего предложения). Ни один отдельный продавец практически не может оказать влияния на уровень текущих рыночных цен товара;
- ◆ рынок монополистической конкуренции, состоящий из ограниченного числа продавцов, предлагающих продукцию в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить покупателям похожие, но дифференцированные товары, различающиеся по качеству, свойствам, внешнему оформлению. Каждый продавец обладает определенной долей рынка и может оказывать влияние (хотя и ограниченное) на цену;
- ◆ олигополистический рынок, состоящий из малого числа продавцов, весьма чувствительных и к политике ценообразования, и к маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть или стандартизованные, или дифферен-

цированные. Небольшое число продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок. Если, к примеру, какая-то организация снизит свои цены на 10%, то покупатели переключатся на этого поставщика, а другим производителям придется реагировать либо снижением цен, либо предложением большего числа (объема) услуг. Если же, наоборот, данная организация повысит цены, то другие производители могут не последовать этому примеру. И тогда организации придется либо возвращаться к прежним ценам, либо рисковать потерей потребителей в пользу конкурентов;

- ◆ рынок чистой монополии, состоящий всего из одного продавца с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям.

По разновидности потребителей:

- ◆ военный рынок;
- ◆ промышленный рынок;
- ◆ потребительский рынок и др.

После определения типа рынка необходимо дать его характеристику, т.е. указать стадию развития рынка (тенденции роста или спада), исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка (регион и концентрация населения), ограничения рынка (экономические, правовые и другие) и т.д.

Следующим важным моментом исследования рынка является определение его доли, которой может завладеть организация.

Доля рынка организации — часть рынка отрасли¹, которую организация использует для продажи своих товаров. Доля рынка изменяется во времени в зависимости от деятельности организации по активизации маркетинговых факторов (реклама, ценообразование, стимулирование продаж и т.п.), изменения факторов макро- и микросреды организации, деятельности конкурентов.

При определении доли рынка необходимо оценить как потенциальный, так и реальный объем продаж.

Потенциальный объем продаж (предложение) — доля потенциального рынка, которую организация надеется занять и соответственно максимальное количество товаров, на реализацию которых она может рассчитывать при его возможностях.

¹ Под отраслью здесь понимается совокупность организаций, производящих и реализующих однородную продукцию.

В итоге такого анализа организация сможет определить число клиентов, на которое ей можно рассчитывать, например, за месяц, квартал, год.

Реальный объем продаж — количество товаров и услуг, которые организация реально сможет продать при существующих условиях деятельности, предполагаемых затратах на рекламу и уровне цен, который она намерена установить. Главное — спрогнозировать, как этот показатель может изменяться месяц за месяцем в ближайшие несколько лет.

Для существующих товаров и услуг, а также рынков оценки определяются по фактическим данным, для новых рынков и новых товаров (услуг) оценки носят прогнозный характер.

При оценке доли рынка организации необходимо учитывать, что для достижения стабильного положения на рынке она должна быть занята производством нескольких видов товаров, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла.

9.2. Анализ рынка

Анализ рынка предусматривает получение исчерпывающей информации обо всех элементах рынка: потребителях, поставщиках, конкурентах, посредниках. В центре внимания находятся потребители.

Предметом анализа служат рыночные сегменты, структура и тенденции их развития. Рассматриваются как количественные, так и качественные характеристики сегментов рынка (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Характеристики сегментов рынка

Количественная характеристика	Качественная характеристика
Потенциал рынка	Структура потребностей клиентов
Объем рынка	Мотивы покупок
Уровень насыщения рынка	Вид приобретения
Темпы роста рынка	Способы получения информации потребителем
Распределение рынка между производителями	Распределение между элементами рыночной системы
Уровень стабильности и потребности, динамика развития цен	
Фактические данные о прибыли и ее прогноз	

При анализе внешних условий рынка необходимо определить:

- ◆ на каких рынках действует организация;
- ◆ основные сегменты каждого рынка, интересующего организацию;
- ◆ какие из них наиболее важны для процветания организации;
- ◆ общую емкость каждого рынка и сегмента;
- ◆ импортную емкость каждого рынка и сегмента;
- ◆ прогнозы развития рынков и их емкости;
- ◆ соответствие потенциала организации тенденциям изменения рынка;
- ◆ где могут быть созданы новые рынки для товаров организации;
- ◆ конъюнктуру по каждому из рынков организации;
- ◆ долю каждого сегмента, занимаемого товарами организации;
- ◆ стратегию поведения организации на рынке.

При этом необходимо учитывать:

- ◆ географическое положение;
- ◆ емкость рынка и возможную долю товара организации при самом благоприятном и самом неблагоприятном стечении обстоятельств;
- ◆ товарную и фирменную структуру всех сегментов рынка;
- ◆ конъюнктуру и ее прогноз на 1—1,5 года;
- ◆ классификацию рынков и их типы.

Для обеспечения эффективности маркетинговых исследований прежде всего нужно выяснить, на каком национальном рынке и отдельной его товарной части — *сегменте* — организация будет проводить коммерческие операции.

Сегментация рынка — разделение рынка на части, различающиеся возможностями сбыта того или иного товара.

Цель сегментации — выявить у каждой группы покупателей сравнительно односторонние потребности в продукте и в соответствии с этим ориентировать товарную, ценовую, сбытовую политику организации.

Сегментация рынка позволяет товаропроизводителю сконцентрировать деятельность на наиболее перспективных направлениях, получить возможность работать с отдельной категорией лояльно настроенных потребителей, более четко и направленно проводить маркетинговую политику, упростить свою организационную структуру, повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности.

Выбранный на основе сегментации рынок называют *целевым*.

По степени охвата рынка могут быть использованы три вида маркетинга:

1) *недифференцированный маркетинг* — работа на всем рынке с одним и тем же товаром при использовании одних и тех же средств воздействия на рынок и покупателей;

2) *дифференцированный маркетинг* — работа на нескольких сегментах рынка с предложением разнообразных товаров и разных наборов средств формирования спроса и стимулирования сбыта. Цели такого маркетинга — более полное освоение каждого из выбранных сегментов и увеличение на этой основе сбыта и получаемой прибыли;

3) *концентрированный маркетинг* — концентрация усилий по сбыту на одном сегменте рынка продукта организаций, имеющих ограниченные ресурсы.

Ведущими для рынков являются сегментация по выгодам, описательная, или демографическая, сегментация, поведенческая и социально-культурная сегментация.

Сегментация по выгодам — классификация клиентов по типу производства или по конечному использованию товара. Основой такой сегментации является система ценностей людей, а не их социально-демографического профиля. Один и тот же человек может приписывать разную ценность товарам в зависимости от их типа. Покупатели чаще всего отдают предпочтение одной из трех составляющих: качеству, цене или символике.

Описательная, или демографическая, сегментация базируется на критериях промышленного предприятия-потребителя (географическое положение, размер, объем закупок и т.д.). Наиболее употребительные переменные социально-демографической сегментации — местоположение, пол, возраст, доход, общественный класс и т.п. Снижение рождаемости, рост продолжительности жизни, увеличение числа работающих женщин и другие подобные демографические изменения воздействуют на стиль жизни и формы потребления, что формирует новые сегменты рынка и изменяет требования к существующим сегментам. Метод прост, но по мере стандартизации жизни используется все реже.

Поведенческая сегментация представляет собой выделение групп предприятий-потребителей с учетом структуры и особенностей работы руководящего звена, принимающего решение о закупке. Поведенческая сегментация основана на использовании следующих критериев: статус пользователя, уровень пользования товаром, уровень лояльности потребителей, чувствительность к факторам маркетинга. Статус пользователя предполагает отгра-

ничество потенциальных пользователей от «непользователей», впервые ставших пользователями, а также регулярных пользователей от нерегулярных. Потребители повторно покупаемых товаров могут быть разделены на безусловно лояльных, умеренно лояльных и нелояльных.

Социально-культурная сегментация, как и сегментация по годам, основана на идее о том, что лица, сильно различающиеся по социально-демографическим критериям, могут демонстрировать весьма схожее поведение. Задача заключается в создании более «человечного» образа покупателя. Основным методом исследования социологический.

Система ценностей при такой сегментации следующая:

- ◆ активность индивида — его характерное поведение, способ проводить время;
- ◆ интересы индивида — его предпочтения и то, что он считает для себя важным в окружающей среде;
- ◆ мнение индивида — его идеи, мнения о себе, окружающей среде, политике;
- ◆ главные социально-демографические характеристики индивида — фаза жизненного цикла семьи, доход, образование.

Сегментация рынков товаров потребительского назначения возможна с учетом следующих факторов:

- ◆ экономических — уровня доходов и потребления товаров, обеспеченности жильем, возможности использования кредита, обеспеченности платными или бесплатными услугами, льгот разным категориям населения;
- ◆ социальных — национальности, религии, пола, возраста, семейного положения, состояния здоровья, принадлежности к определенной социальной группе, уровня общей и социальной культуры;
- ◆ политических — типа политической структуры власти, степени политической стабильности, уровня активности политических сил, направленности политики и ее предсказуемости;
- ◆ географических — части света, страны, региона и субрегиона страны, природно-климатических условий;
- ◆ психологических — отношения разных групп потребителей и покупателей к товару, его изготовителю, покупке, всему новому, рекламе, престижу, здоровью и т.д.;
- ◆ потребительских мотивов — цены, качества товара, обслуживания, экономических мотивов, совместимости товара

с приобретенными ранее товарами, маркой, профессиональных мотивов.

Сегментация рынка может быть и более детальной. В качестве примера можно назвать сегментацию на основе психологических факторов, но детализированную в части отношений к новому товару и представленную такими группами, как суперноваторы, новаторы, обыкновенные, консерваторы, суперконсерваторы (характеристики названных групп приведены на рис. 9.1).

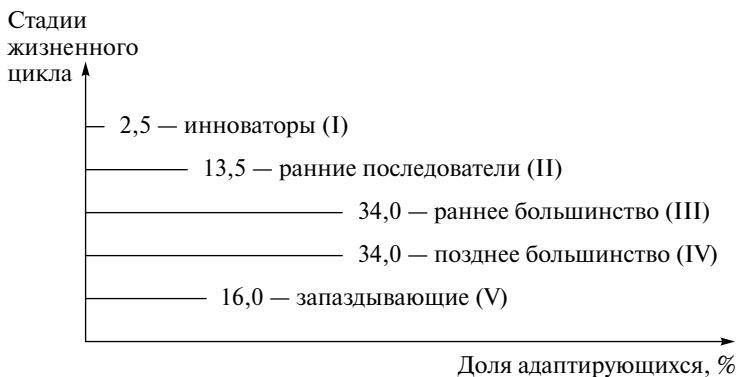


Рис. 9.1. Распределение потребителей, адаптирующихся к нововведениям: I — выведение товара на рынок; II — рост; III — зрелость; IV — насыщение; V — спад

Второй пример относится к детализации социальных факторов, в частности семейного положения. Обычно выделяют группы потребителей по таким параметрам:

- ◆ молодые люди, не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей;
- ◆ молодые супружеские пары, не имеющие детей;
- ◆ молодые супружеские пары, имеющие детей дошкольного возраста;
- ◆ супружеские пары среднего возраста, не имеющие детей;
- ◆ пожилые супружеские пары;
- ◆ одинокие пенсионеры.

В качестве *критериев сегментации*, раскрывающих количественные и качественные характеристики сегмента, используют следующие параметры:

- ◆ количественные параметры сегмента — его емкость, число потенциальных потребителей и т.д.;

- ◆ доступность сегмента для организации — каналы сбыта, уровни хранения, транспортировки и т.д.;
- ◆ существенность сегмента — устойчивость сегмента по основным объединяющим признакам;
- ◆ прибыльность сегмента — потенциальная рентабельность работы организации на выделенном сегменте;
- ◆ совместимость сегмента с рынком основных конкурентов;
- ◆ защищенность целевого сегмента от конкуренции — степень конкурентоспособности, потенциальные конкуренты в данном сегменте, достоинства и недостатки организации-конкурента;
- ◆ возможность эффективной работы на выбранном сегменте рынка — степень подготовленности организации к результативной работе.

Технология процесса сегментации рынка заключается в следующем.

Процесс сегментации должен проводиться с учетом определенных правил, к которым, в частности, относятся:

- ◆ разработка стратегии выбора целевых сегментов целевого рынка;
- ◆ постановка целей и задач сегментации;
- ◆ соблюдение критериев и принципов сегментации;
- ◆ поэтапное осуществление процесса сегментации (рис. 9.2).

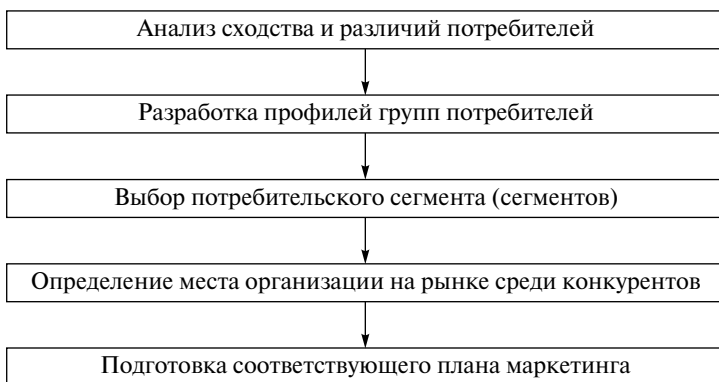


Рис. 9.2. Основные этапы процесса сегментации рынка

Сегментация рынка предусматривает выявление *товарных ниш*, т.е. более узких, чем сегмент, рыночных образований, обычно небольших на первоначальном этапе их развития.

Привлекательностью ниш является:

- 1) отсутствие конкуренции или ее незначительность;
- 2) возможная перспективность, если реализуемый в этой нише товар будет обладать большим рыночным потенциалом, например, композитные материалы.

Классификация рынков возможна по разным основаниям. Существуют следующие типы рынков.

По территориальному охвату:

- ◆ мировой рынок;
- ◆ национальный рынок;
- ◆ региональный рынок;
- ◆ локальный рынок.

По сфере международного товарообмена и отраслевой принадлежности объекта обмена:

- ◆ мировой рынок шоколада;
- ◆ мировой рынок тракторов и т.д.

По отношению к границам и особенностям сферы обмена:

- ◆ внутренний рынок;
- ◆ внешний рынок.

По отраслевой принадлежности товара как объекта обмена:

- ◆ рынок судов;
- ◆ рынок одежды;
- ◆ рынок нефтепродуктов и др.

По характеру соотношения спроса и предложения на рынке:

- ◆ рынок продавца;
- ◆ рынок покупателя.

По характеру взаимоотношений между продавцом и покупателем:

- ◆ свободный рынок;
- ◆ замкнутый рынок;
- ◆ регулируемый рынок.

По характеру объекта товарного обмена:

- ◆ рынок товаров и услуг;
- ◆ рынок капитала;
- ◆ рынок рабочей силы.

По методам и объектам товарного обмена:

- ◆ посреднический рынок;
- ◆ товарные биржи, торги и др.

Привлекательность рынка определяется показателями целевого сегмента и отрасли.

Показатели целевого сегмента:

- ◆ потенциал рынка;
- ◆ доступность рынка;

- ◆ стабильность рынка;
- ◆ перспективность рынка;
- ◆ прибыльность операций.

Показатели отрасли:

- ◆ технологический уровень;
- ◆ место на рынке;
- ◆ динамика деловой активности;
- ◆ отраслевая норма прибыли;
- ◆ влияние на окружающую среду;
- ◆ перспективы развития;
- ◆ законодательные ограничения.

Критерии сегментации рынка по потребителям могут быть следующими.

Географические:

- ◆ регион;
- ◆ город;
- ◆ село;
- ◆ климат.

Социально-экономические:

- ◆ доход;
- ◆ образование;
- ◆ профессия и др.

Психологические:

- ◆ стиль жизни;
- ◆ групповая мотивация и др.

Демографические:

- ◆ пол;
- ◆ возраст;
- ◆ состав семьи;
- ◆ семейное положение.

Ситуационные:

- ◆ выгоды;
- ◆ льготы;
- ◆ удобства и др.

Поведенческие:

- ◆ доверие к организации;
- ◆ престижность;
- ◆ приверженность товару;
- ◆ интенсивность потребления и др.

Результаты анализа рынка могут дать характеристики, приведенные в табл. 9.2.

Результаты анализа

Количественная характеристика	Качественная характеристика
Потенциал рынка	Структура потребностей клиентов
Объем рынка	Мотивы потребностей клиентов
Уровень насыщения рынка	Вид процесса приобретения
Темпы роста рынка	Способы получения информации потребителем
Распределение рынка между производителями	Распределение (соотношение) сил между элементами рыночной системы
Стабильность состояния потребности	
Развитие цен	

После выбора целевых сегментов организации следует провести позиционирование товаров в этом сегменте.

9.3. Исследование товаров

При анализе товара обращают внимание на всю совокупность свойств, связанных с ним и сопутствующих ему: функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, внешний вид, упаковку, обслуживание, гарантию, сопроводительные документы и инструкции и т.д. Потребительная ценность товара тем выше, чем больше соответствие показателей его качества требованиям, выявленным в результате изучения предпочтений покупателей, и другим характеристикам, определяющим спрос.

Для определения особенностей товара нужно выяснить:

- ◆ на какой стадии жизненного цикла находится каждый товар;
- ◆ какова конкурентоспособность каждого товара в каждом сегменте;
- ◆ на какие сегменты следует ввести новые товары;
- ◆ как используют потребители товары организации;
- ◆ какие требования предъявляют потребители к товарам организации;

- ◆ как нужно изменить товар, чтобы спрос на него возрос;
- ◆ отвечает ли внешний вид товара организации современному дизайну и требованиям покупателей;
- ◆ каков объем возвращаемых покупателями товаров;
- ◆ каковы причины возвратов товаров.

Оценить сильные и слабые стороны товара можно, определив:

- ◆ получится ли выделить сегмент рынка, на который ориентирована продукция организации;
- ◆ изучены ли запросы клиентов организации;
- ◆ какие преимущества предоставляет продукция организации клиентам;
- ◆ способна ли организация эффективно довести свою продукцию до нужного состояния;
- ◆ будет ли продукция организации конкурировать с продукцией других производителей по качеству, надежности, цене, техническому обслуживанию, стимулированию спроса;
- ◆ есть ли у организации идеи относительно новых видов продукции;
- ◆ проводит ли организация политику создания новой продукции;
- ◆ возможно ли копирование продукции конкурентами организации;
- ◆ имеют ли производственные идеи организации патентную защиту;
- ◆ отслеживает ли организация жалобы покупателей;
- ◆ уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей.

Данные о положении товара на рынке за последние годы заносятся в таблицу, форма которой представлена в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Динамика положения товара на рынке

№ строки	Показатель	Единица измерения	Значение показателей по годам			
			2004	2005	2006	2007
1	Объем сбыта товара на рынке	шт				
2	Доля товара предприятия на рынке	%				
3	Цена единицы товара	млн руб.				

Окончание табл. 9.3

№ строки	Показатель	Единица измерения	Значение показателей по годам			
			2004	2005	2006	2007
4	Издержки на единицу товара	млн руб.				
5	Валовая прибыль на единицу товара (стр. 3 – стр. 4)	млн руб.				
6	Объем сбыта товаров предприятия (стр. 2 × стр. 1)	шт				
7	Объем сбыта товаров предприятия (стр. 3 × стр. 6)	млн руб.				
8	Валовая прибыль (стр. 5 × стр. 6)	млн руб.				
9	Накладные расходы	млн руб.				
10	Чистая прибыль (стр. 8 – стр. 9)	млн руб.				
11	Расходы на рекламу	млн руб.				
12	Издержки обращения	млн руб.				
13	Условно-чистая прибыль (стр. 10 – стр. 11 – стр. 12)	млн руб.				

В этом случае рекомендуется для разработки стратегии по товарам использовать матрицу БКГ. Метод Boston Consulting Group — Бостонской консультативной группы (БКГ) — позволяет классифицировать все товары фирмы на рынке в зависимости от темпа роста общего рынка по данному виду товара (рынок отрасли) и относительной доли фирмы на этом рынке (рынок фирмы). Вертикальная ось (темпы роста рынка) определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось (относительная доля рынка) определяет прочность положения фирмы на рынке. При делении матрицы рост/доля на секторы можно выделить четыре типа состояния бизнеса (рис. 9.3 на с. 152).

Матрица БКГ заполняется следующим образом: сначала расчетным и (или) экспертным путем определяется «водораздел» — точка, соответствующая значению среднего темпа роста рынка и среднему уровню его доли, а также расчерчиваются четыре названные сектора.

Затем рассчитанные координаты (значения темпов роста и доли рынка) по каждому направлению бизнеса заносятся в мат-

рицу в виде кружочков, размер которых прямо пропорционален объемам продаж рассматриваемого направления бизнеса.

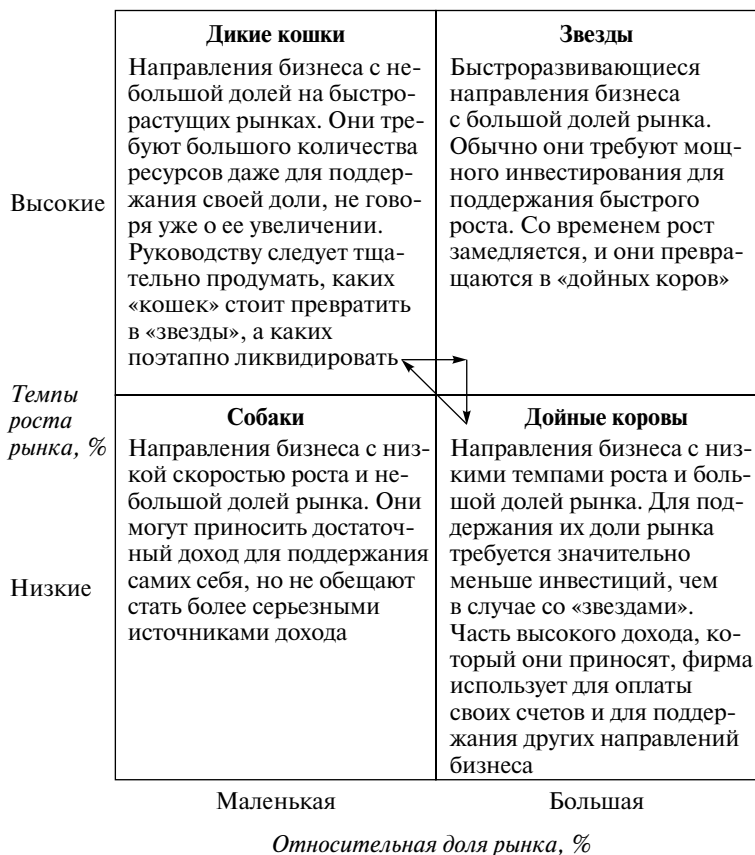


Рис. 9.3. Матрица Бостонской консультативной группы

После распределения всех товаров фирмы по группам, указанным на рис. 9.3, можно использовать следующий комплекс стратегических решений.

1. Группа товаров «дикие кошки» находится на начальной стадии жизненного цикла. Для них необходимы инвестиции и наступательная маркетинговая стратегия. Так как товары «дикие кошки» могут стать основой развития фирмы в будущем, необходимо изучать эту группу товаров с целью определения воз-

возможности их превращения в «звезд» при соответствующих капиталовложениях за счет товаров — «дойных коров».

2. Группа товаров «звезды» находится на стадии роста жизненного цикла, поэтому их необходимо «охранять» и «укреплять», используя часть доходов, получаемых от групп товаров «дойные коровы» и «собаки». При стагнации «звезды» перейдут в разряд «дойных коров».

3. Группа товаров «дойные коровы» находится на стадии зрелости и приносит достаточно высокую прибыль, которая инвестируется в группы «собаки» и «звезды», поэтому для группы «дойные коровы» необходимо обеспечить жесткий контроль капиталовложений и передачу избытка прибыли для финансирования других групп товаров.

4. Группа товаров «собаки» находится на стадии спада. Если они приносят прибыль, то ее следует инвестировать в группы «дикие кошки» и «звезды». При наступлении опасности убыточности товаров группы «собаки» их следует постепенно исключать из ассортимента. Таким образом, в зависимости от ситуации нужно либо избавляться от этой группы товаров, либо изучать пути их сохранения, например, уменьшать издержки, увеличивать затраты на рекламу.

В основе матрицы БКГ лежит концепция, согласно которой два показателя: темп роста бизнеса в отрасли и доля, занимаемая фирмой на рынке отрасли, — имеют наибольшее влияние на ее прибыль. Цель использования матрицы БКГ — обеспечить сбалансированное распределение всех ресурсов фирмы по товарным группам.

Анализ товара проводится по следующей схеме.

1. Общая характеристика.

Возможная прибыль (по годам — в первые три года продаж).

Существующие конкуренты.

Возможные потенциальные конкуренты.

Емкость рынка.

Уровень необходимых капиталовложений в производство.

Патентная защита.

Степень риска.

2. Производственная характеристика.

Реальность серийного выпуска нового товара и обоснование такого суждения.

Время, необходимое для начала серийного выпуска.

Трудности, которые могут возникнуть при организации производства нового товара.

Доступность необходимых материальных ресурсов.

Наличие необходимых кадров инженеров, рабочих и т.д.
Возможности фирмы организовать производство по конкурентной цене.

Внешний вид нового товара, включая дизайн и упаковку.

3. *Рыночная характеристика.*

Конъюнктура и тенденции развития рынка за последние пять лет.

Сравнительная характеристика товаров, выпускаемых фирмой, и конкурирующих товаров.

Возможная длительность ЖЦТ.

Имидж фирмы и его изменение в результате введения нового товара.

Воздействие сезонных факторов на новый товар.

Эмоции, которые способен вызвать новый товар у покупателей.

4. *Рыночное тестирование нового товара.*

Необходимая продолжительность тестирования.

Города, в которых необходимо провести тестирование.

Возможность сохранения, несмотря на тестирование, отрыва от конкурентов и его срок.

Можно выделить пять этапов исследования товара на рынке (рис. 9.4).

Выбирая целевой сегмент, товаропроизводитель должен решить, какую долю сегмента занять. Этому предшествует определение позиций конкурентов.

Первый вариант определения рыночной позиции заключается в том, чтобы позиционировать себя рядом с конкурентами и начать конкурентную борьбу за долю на рынке. Успеха можно добиться при следующих условиях:

- ◆ фирма располагает большими ресурсами, чем конкурент;
- ◆ фирма может выйти на рынок с продуктом, потребительная ценность которого превосходит аналог конкурента;
- ◆ рынок достаточно емкий, чтобы вместить всех конкурентов;
- ◆ избранная позиция в максимальной степени соответствует возможностям конкурентных преимуществ фирмы.

Второй вариант — создание продукта рыночной новизны, с помощью которого можно заполнить существующую брешь на рынке при отсутствии конкурентов. Для этого необходимы такие условия:

- ◆ наличие значительного технического задела;
- ◆ экономические возможности реализации проекта при расчетном уровне цен;

- ♦ достаточное число потенциальных покупателей, которые предпочтут новый товар.



Рис. 9.4. Пять этапов исследования рынка при «фокусировании» товара

Позиционирование¹ осуществляется на основе «эмоциональ-
ных ценностей», соотношения «цена/качество» с учетом класса
продукта, конкурентов и потребителей.

¹ Позиционирование — логическое продолжение и завершение процесса сегментации рынка и исходный момент для детального планирования и программирования комплекса маркетинга.

9.4. Исследование потребителей

Унифицированной программы изучения покупателей не существует, но на *поведение покупателей* оказывают влияние следующие типовые факторы:

- ◆ коммерческие стимулы (продукт, реклама и др.);
- ◆ социальные стимулы (семья, принадлежность к определенной социальной группе);
- ◆ социально-демографические особенности (возраст, пол и пр.);
- ◆ психологические особенности (мнения, впечатления).

Выделение целевых групп потребителей, характеризующихся определенной однородностью вкусов, предпочтений, поведения в отношении предлагаемых организацией товаров, называется *сегментацией рынка потребителей*, основные принципы которой приведены на рис. 9.5.

В данном случае сегмент рынка — это группа потребителей, имеющих особые характеристики. Потребность в сегментации определяется тем, что одна разновидность товара не способна одновременно удовлетворять запросы всех потребителей, поэтому, например, в аптеках Boots продаются шампуни 240 наименований и зубная паста 75 видов.

Географический принцип	Психографический принцип
Расположение региона Численность и плотность населения Структура коммерческой деятельности Динамика развития региона Уровень инфляции Юридические ограничения	Общественное положение Образ жизни Тип личности
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</div>	
Повод для совершения покупки Искомые выгоды Статус пользователя Интенсивность потребления Степень приверженности Информированность о товаре Отношение к товару	Количественный и качественный состав семьи Этап жизненного цикла семьи Уровень доходов Род занятий Образование Религиозные убеждения Национальность
Поведенческий принцип	Демографический принцип

Рис. 9.5. Принцип сегментирования потребительских рынков

Поскольку разные группы потребителей неодинаково оценивают товары и услуги, ожидая получить разные экономические и прочие выгоды, сегментация расширяет возможности производителя в части получения прибыли.

При анализе поведения потребителей необходимо выяснить:

- ◆ какие покупатели приобретают товары организации;
- ◆ какие из этих покупателей наиболее предпочтительны для организации;
- ◆ как эти «предпочтительные» относятся к товарам организации;
- ◆ что влияет на их решение о покупке;
- ◆ каковы потребности, заставляющие покупать товар, у каждого контрагента организации;
- ◆ кто потенциальные покупатели товаров организации;
- ◆ есть ли на каждом рынке группа покупателей, которых можно считать постоянными;
- ◆ кто является лицами, инициирующими покупку; влияющими на решение о покупке; принимающими решение; непосредственно приобретающими; непосредственно использующими; испытывающими и формирующими мнение о потребительных свойствах товара.

В табл. 9.4 перечислены подходы к сегментации рынка, в основу классификации которых положены либо семейное положение, либо отношение к новому товару, либо иные признаки.

При разделе рынка на сегменты производитель получает возможность повысить средние цены и увеличить прибыль. Дело в том, что простое повышение цены на 5% для всех потребителей ведет к снижению объема продаж, но повышение цены на 10% только для некоторых покупателей ведет к повышению прибыли.

Таблица 9.4

Сегментация рынка

Признак классификации потребителей	Характеристика потребителей
По семейному положению*	Молодые люди, не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей
	Молодые супружеские пары, не имеющие детей
	Молодые супружеские пары, имеющие детей дошкольного возраста

Признак классификации потребителей	Характеристика потребителей
По семейному положению*	Зрелые супружеские пары без детей
	Пожилые супружеские пары
	Одинокие пенсионеры
По отношению к новому товару	Суперноваторы (2,5%)
	Новаторы (13,5%)
	Обыкновенные (34%)
	Консерваторы (34%)
	Суперконсерваторы (16%)
Другие признаки	Психологические особенности
	Склонности делать покупки в определенных магазинах
	Способ использования товара
	Географические факторы
	Стереотипы поведения
	Уровень дохода
	Социальный статус

* О классификации по этому признаку мы уже говорили в разделе 9.2, где речь шла о детализации факторов при сегментации рынка.

Три фактора менеджмента препятствуют использованию стратегии сегментации:

1) менеджеры неохотно идут на производство дополнительных модификаций товара;

2) менеджеры убеждены, что объем дополнительного (более дорогого) сегмента несоизмеримо мал по сравнению с массовым рынком;

3) менеджеры утверждают, что новая (более дорогая) марка разрушает рынок существующего продукта.

На самом деле сегментация ведет к увеличению объема продаж, так как позволяет организациям реализовывать более дорогостоящие товары и услуги.

Сегментация рынка позволяет производителю оценить реальные потребности и экономическую ценность товара для потре-

бителей, а также повысить эффективность коммуникативного процесса между покупателем и производителем. Кроме того, за счет концентрации усилий на достижении конкурентного уровня производства и маркетинговых издержек сегментация поддерживает стремление к достижению ведущих позиций на отдельном участке рынка или в распределении.

Работа в сегменте позволяет небольшим организациям конкурировать с крупнейшими концернами.

Основы сегментации. Главная проблема в разделе рынка на сегменты заключается в выборе переменной (переменных) сегментации. Чаще всего в качестве переменных используют показатели потребностей и особенностей потребителей.

Поскольку потребности покупателей — основная переменная сегментации рынка, важно выделить сегмент, состоящий из потребителей, имеющих схожие потребности и, следовательно, одинаково воспринимающих маркетинговые предложения производителя.

Вторая группа переменных (особенности потребителей): характеристики покупателей, которые можно описать или численно оценить. Основные переменные сегментации дополняют друг друга.

Сегментация потребительских рынков. На первом этапе маркетинговых исследований проводят неформальный опрос потенциальных покупателей и обсуждение в группах с целью выявления ценных для респондентов благ, потребностей, различий в высказываемых желаниях (невысокие цены, качество, имидж и т.д.).

На втором этапе анкетировывают большую группу респондентов для количественной оценки различий. Иногда рынок разделяется на группы потребителей в зависимости от выгод, которые они стремятся получить, приобретая товар (например, качество и технические параметры).

Третий этап — выяснение того, каковы связи между различиями в предпочтениях потребителей. Чаще всего используются названные выше переменные сегментации: географические, демографические, психографические, поведенческие.

Сегментация деловых рынков. В наибольшей степени распространены такие переменные сегментации деловых рынков:

- ◆ отрасль, в которой работают конечные пользователи (строительство, транспорт, сельское хозяйство);
- ◆ тип организации (например, принадлежность к частному или государственному сектору);

- ◆ размер организации;
- ◆ географическое положение организации;
- ◆ объем приобретаемых товаров;
- ◆ статус пользователя (низкая или высокая степень потребления);
- ◆ организация снабжения и логистики.

Сегментация является частью маркетинговой стратегии (маркетинговой политики), поэтому анализ факторов (рис. 9.6), влияющих на формирование маркетинговой политики, имеет большое значение.

Исходя из сказанного можно выделить два направления действий:

- 1) ориентироваться на нужды потребителей;
- 2) обеспечить выбор для потребителей.

Если идти по первому направлению, необходимо выяснить, что, где и когда покупают потенциальные потребители.

Если следовать по второму направлению, то нужно определить, кто принимает решение о покупке, кто относится к потребителям, на какие сегменты следует ориентироваться.

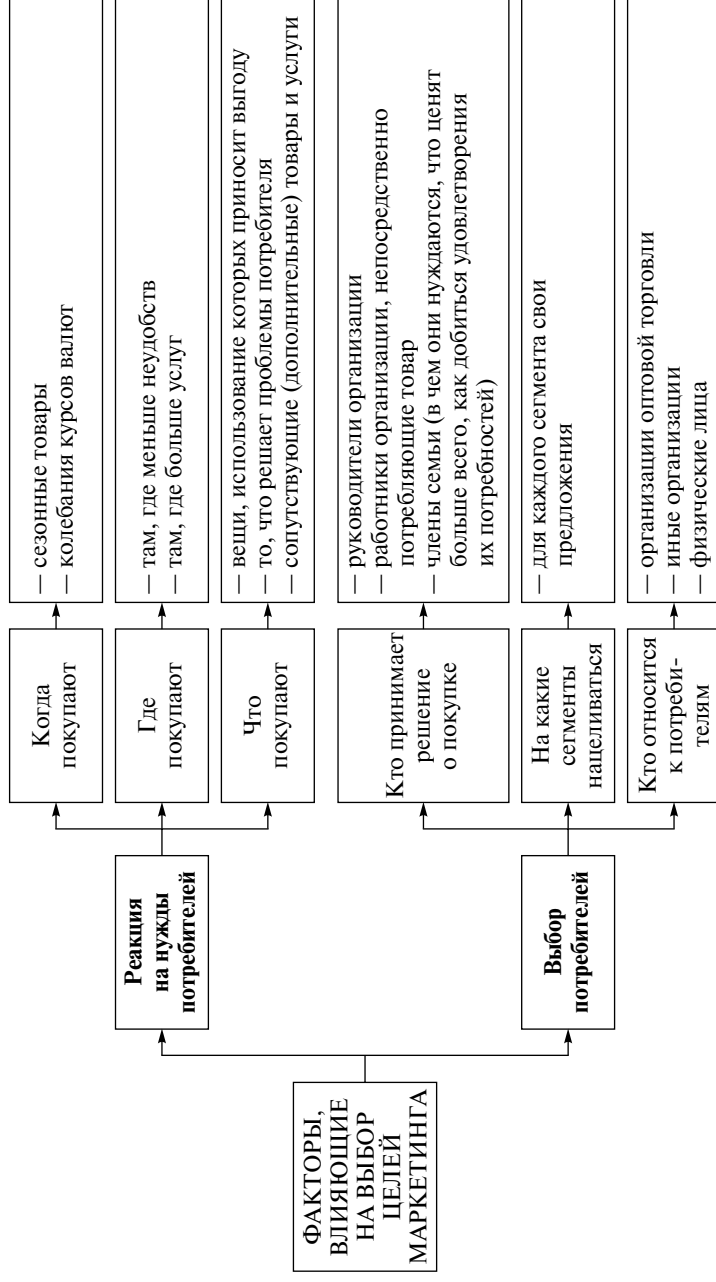


Рис. 9.6. Факторы, влияющие на выбор маркетинговой политики

10. Конкуренция на рынках сбыта

В разделе бизнес-плана, посвященном конкуренции на рынках сбыта, необходимо представить данные анализа рыночной конъюнктуры, характеристику конкурентов, их стратегии и тактики.

10.1. Типология конкурентов

Конкуренция — самый эффективный метод экономического контроля, так как стоит обществу минимальных затрат. Конкурентоспособность организации — возможность осуществления эффективной прибыльной хозяйственной деятельности в условиях конкурентного рынка.

Сочетание на рынке разных товаров и разных потребителей позволяет говорить о некоторых типах конкурентов, основные из которых представлены на рис. 10.1.

		ТОВАРЫ	
		Схожие	Различные
ПОТРЕБИТЕЛИ	Схожие	Прямые конкуренты Предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям покупателей	Косвенные конкуренты Продают разные товары организациям одной и той же отрасли
	Различные	Товарные конкуренты Продают одинаковую продукцию разным типам покупателей	Неявные конкуренты Организации разного профиля

Рис. 10.1. Типы конкурентов

Для анализа поведения конкурентов необходимо определить всех реальных и потенциальных конкурентов и выяснить, каковы их возможные стратегии, текущее положение, финансовые возможности, предпринимательская философия и культура, а также цели.

Анализ осуществляется в три этапа:

- 1) выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- 2) изучение показателей, целей и стратегии конкурентов;
- 3) выявление сильных и слабых сторон конкурентов.

По классификации Дойля группы прямых конкурентов, использующих стратегию лидерства по издержкам, стремятся завоевать рынок с помощью низких цен за счет минимизации всех видов издержек производства и реализации продукции. Усилия группы дифференцирования направлены на удовлетворение запросов потребителей в наибольшей степени по основным параметрам продукции.

Как увидим далее, прямые конкуренты могут образовывать разные группы (рис. 10.2).

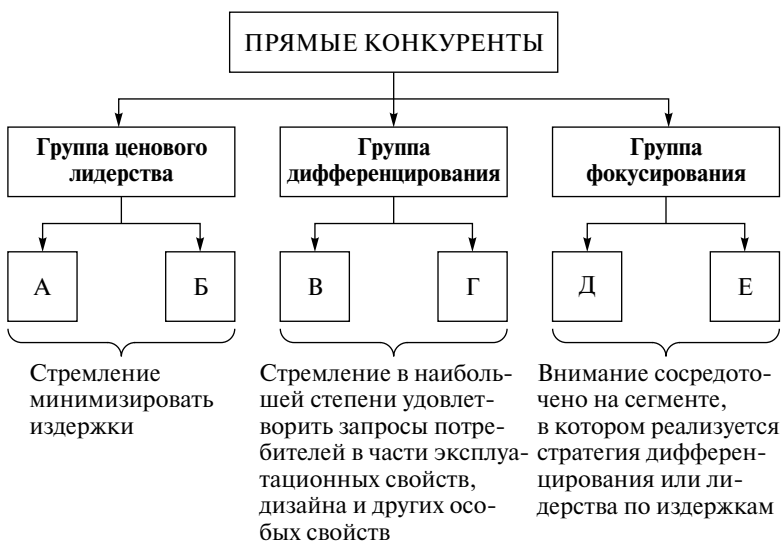


Рис. 10.2. Стратегические группы прямых конкурентов:

А, Б, В, Г, Д, Е — наименования конкурентов

Группа фокусирования концентрирует свои усилия не на рынке в целом, а на его сегментах, где стремится завоевать покупате-

лей двух первых групп. Однако косвенные конкуренты с их товарами-заменителями или сходными услугами часто представляют для организации не меньшую опасность. Кроме того, со временем конкуренты приобретают знания и опыт, позволяющие им перейти в стратегическую группу, занимаемую организацией, и стать прямыми конкурентами.

Конкурентов выявляют с помощью одного из двух подходов:

1) посредством оценки потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими организациями;

2) на основе классификации конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, применяемой ими.

При *первом подходе* конкурирующие организации группируют в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция.

При *втором подходе* конкурентов классифицируют в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в производственно-сбытовой деятельности.

10.2. Стратегические направления конкуренции

Конкурентное преимущество формируется в результате реализации одной из *конкурентных стратегий*: лидерства по издержкам, стратегии дифференциации, оптимальных издержек и фокусирования.

Существуют два пути установления преимущества по издержкам:

- 1) делать работу лучше конкурентов;
- 2) исправлять структурные и функциональные показатели издержек — цепочек ценностей (ЦЦ).

Важно то, какие структурные и функциональные факторы в каждом звене ЦЦ определяют издержки. Совершенствование ЦЦ возможно благодаря (основные пути):

- ◆ упрощению разработки товара;
- ◆ избавлению от излишеств;
- ◆ реинжинирингу основных производственных процессов;
- ◆ использованию более рациональной технологии;
- ◆ продажам конечному потребителю и маркетинговым подходам, которые позволяют сокращать часто неоправданные большие издержки и прибыли оптовых и розничных торговцев, нередко составляющие 50% конечной цены, которую платит покупатель;

- ◆ переносу производственных мощностей ближе к потребителю (поставщику);
- ◆ достижению большего экономического уровня вертикальной интеграции, чем у конкурентов;
- ◆ внедрению в жизнь подхода «что-то для каждого» и фокусированию на ограниченном наборе товаров (услуг) с целью удовлетворения специальных, но важных требований покупателя и устранения ненужных действий и издержек, связанных с большим количеством модификаций товара.

10.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий

В этом разделе кратко охарактеризованы наиболее часто применяемые типовые конкурентные стратегии.

Стратегия низких издержек. Эта стратегия особенно сильна при ценовой конкуренции среди продавцов, стандартности производимого в отрасли продукта, существенных различиях в цене для покупателя.

Кроме того, большинство покупателей используют продукт одинаково и переключаться с одного товара на другой не могут быстро.

Рисками стратегии достижения низких издержек являются технологический прорыв конкурентов, простые пути копирования навыков лидера по издержкам, излишнее увлечение снижением издержек и недооценка других возможностей, изменение предпочтений покупателей (они могут потребовать товар лучшего качества), сосредоточение только на заданной технологии.

Стратегии дифференциации становятся привлекательными по мере того, как разнообразятся предпочтения покупателей. Организация должна изучать запросы и поведение покупателей. Конкурентное преимущество появляется, когда большое число покупателей будут заинтересованы в предлагаемых атрибутах и характеристиках товара. Успешная дифференциация позволяет организации установить повышенную цену на товар, увеличить объем продаж, завоевать хорошее отношение покупателей к своей товарной марке.

Разновидности схем дифференциации: отличительные вкусовые качества, специфические свойства, доставка небольших почтовых отправок, поставка продукта в течение 24 часов, «больше ценности» товара за те же деньги, престижность и отличия

мость, качество исполнения, технологическое лидерство, полномасштабный сервис, самый высокий имидж.

Дифференциация привлекательна, поскольку:

- ◆ создает входные барьеры на рынке;
- ◆ сглаживает влияние покупателей;
- ◆ помогает избежать угрозы товаров-субститутов.

Стратегия дифференциации лучше работает на тех рынках, где существует много способов изменения товара и покупатель осознает эти различия как имеющие ценность; потребности покупателя и способы использования товара различны; небольшое число конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации.

Риски стратегии дифференциации: если для покупателя уникальность не представляет ценности, то стратегия издержек проигрывает. К тому же конкуренты могут скопировать все новшества.

Стратегия оптимальных издержек. Эта стратегия ориентирована на предоставление покупателям за те же деньги «больше ценности» товара, т.е. делается стратегическая ориентация на низкие издержки и одновременно покупателю предоставляются несколько большие, чем минимально приемлемые, качество товара, его привлекательность и обслуживание.

Стратегическая цель организации состоит в том, чтобы стать производителем товара с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с ценой аналогичных товаров, выпускаемых конкурентами.

Стратегия привлекательна с точки зрения конкурентного маневрирования. Организация с оптимальными издержками может предлагать товар среднего класса по цене ниже средней или хорошего качества по средней цене.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Эти стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Затраты снижаются за счет использования торговой марки (нет затрат на рекламу, маркетинг), ориентация делается на клиентов, которые не исследуют рынок (не платят за консультации).

Фокусирование дает хорошие результаты, когда организация находит пути снизить издержки, ограничивая число покупателей, чтобы хорошо очертить свою нишу.

Перечислим случаи, когда фокусирование целесообразно:

- ◆ сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным;
- ◆ сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- ◆ сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- ◆ организация, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;
- ◆ организация может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов их приверженности к услугам, которые организация предлагает для покупателей сегмента.

Риски сфокусированных стратегий:

- ◆ есть вероятность того, что конкуренты найдут возможность приблизиться к организации на узком целевом сегменте;
- ◆ требования и предпочтения потребителей целевого сегмента рынка постепенно распространяются на весь рынок;
- ◆ сегмент может стать настолько привлекательным, что вызовет внимание множества конкурентов.

Стратегические преимущества вертикальной интеграции заключаются в следующем. Если вертикальная интеграция не приводит к существенному сокращению издержек или к получению дополнительных преимуществ, то она не является стратегически оправданной.

Интеграция «назад» приводит к снижению затрат тогда, когда требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков (и наоборот). Это также снижает зависимость организации от поставщиков.

Интеграция «вперед». Продавцам все равно, что продавать, лишь бы прибыль была больше. В результате интеграции создается сеть связанных обязательствами дилеров, представляющих продукцию организации конечному пользователю (это может дать снижение издержек).

Для производителей сырья интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями сырья.

Однако чем ближе находится поставщик к производителю, тем больше возможностей у организации вырваться из данной кон-

курентной среды и дифференцировать конечный продукт за счет дизайна, обслуживания, качества, упаковки и пр.

Недостатки вертикальной интеграции:

- ◆ увеличивает капиталовложения в отрасль, консервируются технологии;
- ◆ ограничивает организацию в выборе поставщиков;
- ◆ создает необходимость балансировать мощности на каждом этапе в ЦЦ (когда возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки должны быть проданы);
- ◆ требует различных навыков, деловых способностей и умения анализировать ситуацию;
- ◆ уменьшает производственную гибкость организации (частая переналадка оборудования требует затрат).

Таким образом, у стратегии интеграции есть как сильные, так и слабые стороны. Что выбрать, зависит от следующего:

1) способна ли интеграция улучшить стратегически важные участки работы организации в направлении издержек или увеличения дифференциации;

2) как она влияет на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы;

3) способна ли она создать конкурентное преимущество.

Структурный анализ деятельности конкурентов как часть их общей оценки проводится так, чтобы можно было определить формы и методы товарной политики конкурентов, динамику изменения цен конкурентов, средства стимулирования сбыта конкурентов.

Важнейшим параметром конкурентоспособности является качество товара. Этот и другие параметры конкурентоспособности позволяют оценить любую организацию по сравнению с конкурентами. Форма для такого сравнения приведена в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Выявление сильных и слабых сторон организации в сравнении с сильными и слабыми сторонами конкурентов

Показатель конкурентоспособности	Параметр конкурентоспособности	Оценка параметра			
		организации	конкурентов		
			1	2	3
Маркетинговые преимущества	Имидж				
	Доля рынка				

Показатель конкуренто-способности	Параметр конкуренто-способности	Оценка параметра			
		организации	конкурентов		
			1	2	3
Маркетинговые преимущества	Качество товара				
	Уровень обслуживания				
	Эффективность контактов с клиентами				
	Способы распространения товара				
	Географические особенности рынка				
Финансовая устойчивость	Прибыльность бизнеса				
	Движение денежных средств				
	Анализ размеров текущей задолженности				
Эффективность работы	Уровень издержек				
	Данные о производственных мощностях				
	Технические навыки персонала				
	Возможности осуществления поставок				
Организационные возможности	Потенциал лидеров				
	Мотивация сотрудников				
	Умения адаптироваться				
	Наличие предпринимательских способностей				

10.4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли

Анализ общей ситуации в отрасли (стратегическая оценка внешней среды организации) требует ответа на семь вопросов.

I. *Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?*

Отрасли в значительной степени различаются по таким характеристикам, как размеры рынка, масштабы конкуренции, темпы роста рынка, число организаций-покупателей (продавцов) и их относительные размеры, сложность вхождения в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции продавцов, темпы технологических изменений. Размер экономии на масштабах производства и эффект кривой опыта, степень стандартизации или дифференциации продукции организаций-конкурентов, доходность (прибыльность).

Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы определить основные характеристики отрасли:

- ◆ размеры рынка;
- ◆ масштабы конкуренции;
- ◆ темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок;
- ◆ число конкурентов и их относительные размеры;
- ◆ число покупателей и их финансовые возможности;
- ◆ направленность интеграции «вперед» или «назад»;
- ◆ направления и темпы технологических изменений;
- ◆ легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- ◆ «одинаковость» или высокая дифференцированность продуктов организаций-конкурентов;
- ◆ возможность экономии на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;
- ◆ наличие высокой степени загрузки производственных мощностей как наиболее важного условия достижения низкого уровня издержек производства;
- ◆ вид кривой «обучение — опыт» в отрасли, когда средняя цена изделия снижается по мере того как кумулятивный выпуск растет;
- ◆ осуществление необходимых капиталовложений в отрасли;
- ◆ доходность отрасли выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

II. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?

Уровень конкуренции определяется пятью силами:

- а) соперничеством между продавцами внутри отрасли;
- б) наличием привлекательности товаров-субститутов;
- в) возможностью вхождения в отрасль новых конкурентов;
- г) влиянием поставщиков;
- д) возможностью потребителей диктовать свои условия.

Задачи анализа конкуренции в отрасли — оценка каждой силы, определение того, насколько велико ее давление, продумывание конкурентной стратегии, на которую следует ориентироваться организации, с учетом существующих в отрасли «правил» конкуренции, которая направлена на то, чтобы:

а) изолировать организацию, насколько это возможно, от воздействия пяти сил конкуренции;

б) использовать «правила» конкуренции в отрасли на благо организации;

в) завоевать конкурентное преимущество.

Модель пяти сил выглядит следующим образом.

1. Соперничество между продавцами:

а) низкие цены;

б) улучшенные характеристики товара;

в) уровень обслуживания;

г) гарантийный период;

д) способы продвижения товара на рынок;

е) новые товары (ресурсы и сила конкуренции).

Факторы интенсивности конкуренции:

◆ число организаций;

◆ рост спроса на продукцию;

◆ снижение цен, рост объема продаж, сокращение запасов;

◆ затраты покупателей на перемену организации;

◆ неудовлетворенность некоторых организаций долей рынка;

◆ прибыльность отрасли;

◆ затраты выхода из отрасли;

◆ «раскачивание» рынка из-за различия организаций;

◆ покупка аутсайдера (может быть, будущего лидера отрасли) крупной организацией из другой отрасли.

2. Вхождение в отрасль новых конкурентов (барьеры):

а) экономия на масштабах производства (невозможность быстрого выпуска больших объемов продукции, риск, перепроизводство);

б) невозможность доступа к ноу-хау и передовым технологиям;

в) эффект кривой обучения (опыт производства);

г) приверженность потребителей определенной марке (скидки, качество, уровень обслуживания);

д) размер капитальных вложений (процент по кредитам, завоевание клиента);

е) неравенство в издержках (дешевое сырье, ноу-хау, кривая опыта, география, процент кредита);

ж) доступ к каналам сбыта (опт, розница, реклама, дилеры);
з) действия контролирующих органов (лицензирование, защита окружающей среды);

и) тарифы и нетарифные ограничения (ограничения, устанавливаемые государством).

3. Влияние товаров-субституттов — конкуренция с организациями другой отрасли:

а) доступные цены;
б) качество и характеристики продукции;
в) сложность для потребителей переключения на другие товары;

г) сложность переподготовки служащих;
д) расход времени на проверку надежности и качества товара;
е) психологические издержки.

4. Конкурентная сила поставщиков:

а) значение для потребителя;
б) стандартность продуктов поставщиков;
в) количество продукции;
г) острота потребности;
д) объем партии товара-заменителя;
е) теснота связей с поставщиками;
ж) доля продукции поставщика в цене производства;
з) влияние продукции поставщика на качество;
и) стоимость перехода к другому поставщику;
к) склонность поставщиков к уступкам;
л) возможность вертикальной интеграции.

5. Конкурентная сила покупателей:

а) размер организации покупателей;
б) предложение;
в) воздействие на цены;
г) качество и уровень обслуживания.

Стратегический смысл модели пяти сил — определение структуры конкуренции и характера борьбы.

Структура конкуренции в отрасли непривлекательна, если соперничество между продавцами велико, барьеры выхода на рынок низки, конкуренция со стороны субституттов велика, продавцы и покупатели могут получать значительную выгоду от участия в сделках.

Идеальная конкурентная среда: поставщики и покупатели имеют слабые позиции, нет хороших субституттов, входные барьеры высоки, конкуренция между продавцами умеренная.

Стратегия должна позволить изолировать организацию от действия пяти сил, влиять на конкуренцию в выгодном для организации направлении, обеспечить сильную позицию в конкурентной игре.

III. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?

В качестве движущих сил выступают:

- ◆ изменения в долгосрочных тенденциях роста отрасли;
- ◆ изменения в составе потребителей и способах потребления товара;
- ◆ внедрение новых продуктов;
- ◆ технологические изменения;
- ◆ изменения в системе маркетинга;
- ◆ выход на рынок или уход с него крупных организаций;
- ◆ распространение ноу-хау;
- ◆ возрастающая глобализация отрасли;
- ◆ изменение структуры затрат и производительности труда;
- ◆ смещение потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам;
- ◆ изменения в законодательстве и в политике государства;
- ◆ изменение общих ценностных ориентаций и образа жизни;
- ◆ уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

Заметим, что главных движущих сил обычно три-четыре. Поэтому нужно:

- а) четко определить, какие именно движущие силы оказывают наибольшее влияние;
- б) установить размеры и последствия влияния;
- в) приспособить стратегию к действию движущих сил.

IV. Какие организации имеют наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?

Для ответа на этот вопрос необходима разработка карты стратегических групп. Соперники, принадлежащие к одной и той же либо близко стоящим стратегическим группам, являются близкими конкурентами.

Порядок составления карты структуры групп (рис. 10.3) следующий:

- а) установить весь спектр характеристик (уровень цен/качества, географический масштаб деятельности, степень вертикальной интеграции, ассортиментный набор продукции, используемые каналы распределения, набор сервисных услуг);
- б) нанести организации на карту;

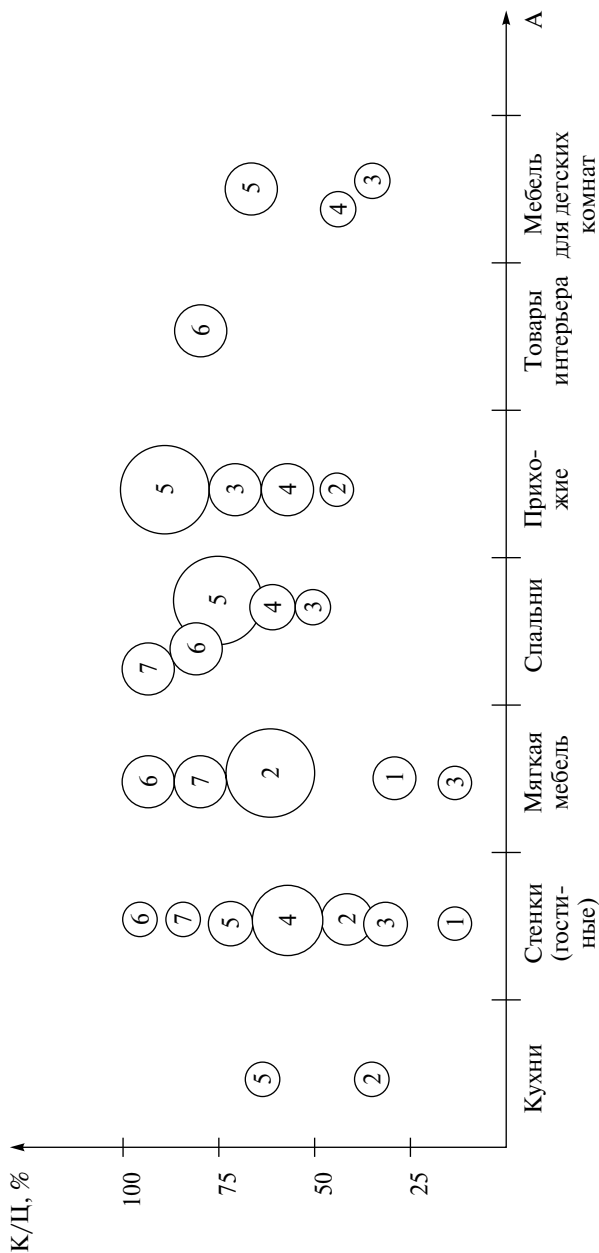


Рис. 10.3. Карта конкурентных позиций на рынке продаж мебели:

К/П — уровень соотношения качества и цены;

А — ассортиментный набор на рынке продаж мебели в городе N;
 величина радиуса окружности пропорциональна доле в объеме продаж;
 цифрами обозначены организации — продавцы мебели

в) объединить организации, попавшие примерно в одно пространство;

г) нарисовать окружность (диаметр пропорционален доле группы в общем объеме продаж).

Рекомендации:

- ◆ переменные полей карт не должны сильно коррелировать;
- ◆ переменные должны показывать большие различия в позициях, занимаемых организациями в конкурентной борьбе;
- ◆ переменные не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами;
- ◆ использование окружностей разного диаметра позволяет отразить относительные размеры каждой стратегической группы;
- ◆ несколько карт дают различные представления о конкурентных позициях.

Можно нанести стрелки, указывающие движение групп к другим позициям.

Попытки конкурирующих организаций войти в новую стратегическую группу почти всегда вызывают рост интенсивности конкуренции. Чем ближе группы на карте друг к другу, тем сильнее конкуренция.

Можно определить по карте, связаны ли различия в потенциальной прибыльности отдельных групп с сильной или слабой позицией каждой из них.

V. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?

Речь идет об определении стратегий конкурентов, выявлении сильных (слабых) соперников, оценке их конкурентных возможностей, прогнозировании их последующих шагов. Хорошо поставленная «разведывательная» деятельность (сбор информации о «противнике») позволяет предугадать намерения конкурентов.

Организация не сможет переиграть соперников, если не будет отслеживать их действия. Важным становится определение структуры конкурентов: их положения в отрасли, структуры целей, основных подходов к ведению конкурентной борьбы.

Важен прогноз последующих шагов конкурентов: понимание их стратегических намерений, оценка их положения на рынке, необходимость для них укреплять финансовое положение, анализ публичных заявлений, гибкость в ведении дел, образ мышления руководства.

VI. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?

Ключевые факторы успеха — действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая организация должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной и достичь финансового успеха. Ключевые факторы успеха — действия и конкурентные возможности, которым нужно уделять особое внимание: загрузка производственных мощностей, торговая сеть, реклама, уровень производственных затрат, расположение потребителей. В разных отраслях ключевые факторы успеха неодинаковы, но их редко бывает больше трех-четырех.

VII. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?

Если делается вывод о том, что данная отрасль привлекательна, то на вооружение берут обычно агрессивную стратегию для создания прочной конкурентной позиции, увеличения продаж и осуществления инвестиций в развитие производственной базы и обновление оборудования.

Если отрасль относительно мало привлекательна, то организации, не относящиеся к данной отрасли и рассматривающие вопрос о присоединении к ней, могут решить его отрицательно и начать поиск других возможностей. Слабые же организации могут слиться с конкурентами или быть поглощены ими. Сильные организации могут ограничить дальнейшие инвестиции и ориентироваться на стратегии снижения затрат и (или) на инновационные стратегии (выпуск новой продукции) для повышения долгосрочной конкурентоспособности и обеспечения прибыльности.

В табл. 10.2 обобщенно представлены факторы, влияющие на конкурентную ситуацию в отрасли, о которых мы говорили в этом разделе.

Таблица 10.2

Факторы, влияющие на общую ситуацию в отрасли

Фактор	Сущность фактора
Экономические показатели отрасли	Размеры рынка; масштабы конкуренции; темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок; число конкурентов и их относительные размеры; число покупателей и их финансовые возможности; интеграция «вперед» или «назад»; направления и темпы технологических изменений; легкость

Фактор	Сущность фактора
Экономические показатели отрасли	вхождения в отрасль и выхода из нее; высокодифференцированные или практически одинаковые продукты организаций-конкурентов; наличие у организации возможности экономить на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий; степень загрузки производственных мощностей как наиболее важное условие для достижения низкого уровня издержек производства; вид кривой «обучение — опыт» в отрасли, когда средняя цена изделия уменьшалась по мере того, как кумулятивный выпуск растет; осуществление в отрасли необходимых капиталовложений; доходность отрасли выше или ниже среднего уровня прибыли в целом
Уровень конкуренции	Соперничество между продавцами внутри отрасли; наличие привлекательных товаров-субститутов; возможность вхождения в отрасль новых конкурентов; влияние поставщиков и возможность потребителей диктовать свои условия
Изменение структуры конкурентных сил	Изменение долгосрочных тенденций экономического роста отрасли; изменение состава потребителей; внедрение новых продуктов; выход на рынок или уход с него крупных организаций; глобализация; изменение структуры затрат и производительности; переход потребительских предпочтений к стандартным продуктам от дифференцированных; влияние изменений в законодательстве и политике правительства; изменение общественных ценностей и образа жизни; уменьшение неопределенности и степени риска
Конкурентная позиция	Уровень отношения цена/качество; географический масштаб деятельности; степень вертикальной интеграции; ассортиментный набор продукции; используемые каналы распределения; набор сервисных услуг
Оценка действий конкурентов	Понимание стратегических намерений конкурентов; оценка их положения на рынке; необходимость для конкурентов укреплять финансовое положение; анализ публичных заявлений; гибкость конкурентов; образ мышления руководства конкурентов; «разведывательная деятельность»

Окончание табл. 10.2

Фактор	Сущность фактора
Условия успеха	Загрузка производственных мощностей; торговая сеть; реклама; уровень производственных затрат; расположение потребителей
Привлекательность отрасли	Потенциал роста отрасли; благоприятное влияние на отрасль основных движущих сил; возможность прихода в отрасль других организаций; стабильность спроса; сила конкуренции; отраслевые проблемы; степень риска и неопределенности; рост или снижение прибыльности

11. План маркетинга

11.1. Общие положения

Маркетинговая стратегия — часть общей стратегии организации, одна из ее функциональных стратегий, поэтому в основе плана маркетинга лежат стратегические цели в отношении использования результатов маркетинговых исследований и возможностей, предоставляемых внешней средой с учетом потенциала организации.

При разработке плана маркетинга необходимо основываться на следующих принципах:

- ♦ *понимания потребителя* — учет потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если организация ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков;
- ♦ *борьбы за потребителя (клиента)* — активное воздействие на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, рекламы, сервиса, оптимальных цен и т.д.). Суть этого принципа — борьба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае выступают лишь как средство для достижения цели, а не сама цель;
- ♦ *максимального приспособления производства к требованиям рынка* — вся деятельность организации базируется на знании потребительского спроса и прогнозах его изменений в ближайшей и отдаленной перспективе. Производство товаров и оказание услуг поставлено в функциональную зависимость от запросов и требует выпускать товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

В комплекс мероприятий по маркетингу обычно входят:

- ◆ анализ рыночных возможностей организации, выбор и сегментирование рынков, определение возможных ниш;
- ◆ изучение потребностей существующих и потенциальных покупателей товаров (услуг) организации и их поведения на рынке;
- ◆ разработка товаров и услуг, отвечающих потребностям покупателей;
- ◆ позиционирование выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, оценка перспектив их развития;
- ◆ выбор методов распространения и продвижения товаров;
- ◆ установление цен на товары и услуги организации;
- ◆ определение мероприятий по стимулированию продаж и проведению рекламной кампании;
- ◆ изучение конкурентов;
- ◆ выбор поставщиков;
- ◆ привлечение маркетинговых посредников;
- ◆ установление контактов с общественными и государственными организациями.

При написании данного раздела бизнес-плана предпринимателю необходимо учитывать, что план маркетинга включает в себя большое число вопросов, на которые нужно дать детальные, исчерпывающие ответы. Целесообразно изложить на нескольких страницах ответы на следующие вопросы:

- ◆ какая в организации принята стратегия маркетинга;
- ◆ как будет продаваться товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
- ◆ как будут устанавливаться цены на товары и какого уровня прибыльности на вложенные средства предполагается достичь;
- ◆ как предполагается добиваться постоянного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения дополнительных покупателей;
- ◆ как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;
- ◆ каким образом предполагается добиться хорошей репутации товаров и самой организации в глазах общественности?

Как показывает практика составления бизнес-плана, в данный раздел следует обязательно включить основные пункты:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) система ценообразования;

- 3) схема распространения товаров;
- 4) организация сервисного обслуживания клиентов;
- 5) методы стимулирования продаж (сбыта);
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения об организации и ее товарах и услугах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

11.2. Анализ состояния организации

Для анализа состояния организации в первую очередь необходимо выяснить ряд важных моментов.

Насколько эффективна действующая стратегия. Чтобы это определить нужно оценить стратегию как с качественной (законченность, внутренняя согласованность, обоснованность, соответствие ситуации), так и с количественной (стратегические и финансовые результаты деятельности) точки зрения. Ухудшение этих показателей и (или) быстрое изменение внешней ситуации, определяемое анализом состояния отрасли и действий конкурентов, являются сигналом к тому, что назрела необходимость пересмотра стратегии.

Критериями успешности действующей стратегии является финансовое положение организации за последнее время, а также:

- ◆ рыночная доля, место в отрасли;
- ◆ динамика размера прибыли (в сравнении с конкурентами);
- ◆ тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- ◆ более быстрый (медленный) рост продаж организации, чем на рынке в целом;
- ◆ размер кредитов;
- ◆ имидж;
- ◆ лидерство в технологии, инновациях, качестве.

В чем сильные и слабые стороны организации, какие у нее есть возможности и что ей угрожает. Сильные стороны организации являются залогом успеха и важны как основные элементы стратегии. Слабые стороны важны, поскольку они обнаруживают уязвимые участки, требующие особого внимания. Возможности и внешняя угроза важны для анализа, так как стратегия всегда нацелена на использование наиболее благоприятных возможностей и на защиту от опасностей, угрожающих благополучию организации (табл. 11.1 на с. 182).

Характеристики организации

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угроза
Превращение ноу-хау в ключевые достоинства Мастерство Ноу-хау в организации управления Сервис Разработка новой продукции Хорошая организация продаж Владение передовой технологией Понимание нужд потребителей Эффективная сбытовая система	Отсутствие чего-то важного для работы организации Нечто, ставящее организацию в неблагоприятные условия	Использование сильных и слабых сторон Возможности, которые организация пока не может реализовать	Более дешевые технологии Внедрение конкурентом лучших продуктов Иностранные фирмы Новые правила, наносящие ущерб больше, чем другим Повышение процентных ставок Возможное поглощение Демографические изменения Изменение курсов иностранных валют Политические перемены в стране

Возможности и угроза сигнализируют о стратегических изменениях. После построения матрицы SWOT не лишним будет ответить на вопросы:

- ◆ имеет ли организация сильные стороны и достоинства, на которых можно строить стратегию;
- ◆ делают ли слабые стороны организацию уязвимой;
- ◆ какие возможности использовать;
- ◆ какой угрозы опасаться?

Конкурентоспособны ли цены и издержки организации. Признаком, свидетельствующим о прочности положения организации, является конкурентоспособность ее цен и издержек в сравнении с этими показателями конкурентов в отрасли. Анализ издержек и ЦЦ — необходимый инструмент сравнительной оценки цен и издержек организации и ее конкурентов при определении эффективности отдельных видов деятельности организации и выявлении сфер деятельности, которые требуют более тщательного изучения (табл. 11.2 на с. 184—185).

Различия в издержках конкурентов могут быть вызваны различиями:

- ◆ в ценах на сырье, комплектующие, энергию и другие товары поставщиков;
- ◆ технологии и возрасте оборудования;
- ◆ производственных издержках (кривая опыта, экономия на масштабах, уровень оплаты труда, производительность, расходы на административный аппарат, разные уровни налогообложения и т.д.);
- ◆ зависимости конкурентов от инфляции и смены курса валют;
- ◆ затратах на маркетинг;
- ◆ издержках на транспортировку сырья и товара;
- ◆ издержках на сбытовую сеть.

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек организации с издержками ее основных конкурентов по всей цепочке, начиная от покупки сырья и заканчивая ценами, уплаченными за товар конечными потребителями.

Цепочка ценностей (ЦЦ, как мы уже говорили) позволяет определить основные виды деятельности организации, создающие стоимость для потребителя, и вспомогательные виды деятельности; ЦЦ служит средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми в самой организации и за ее пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развивать существующие преимущества (мастерство).

**Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности
по издержкам (три звена цепочки ценностей)**

Взаимодействие с поставщиками	Деятельность в самой организации	Взаимодействие с оптовыми (розничными) торговцами
<p>Обсуждать с поставщиками более выгодные цены</p> <p>Работать с поставщиками, чтобы помочь им достичь более низких издержек</p> <p>Осуществлять интеграцию «назад», чтобы получить контроль над покупными товарами и их стоимостью</p> <p>Попробовать использовать более дешевые товары-заменители</p> <p>Лучше управлять связью между ЦЦ поставщиков и самой организацией</p> <p>Компенсировать высокие издержки в данном звене цепочки, снижая их в других звеньях</p>	<p>Сокращать внутренний бюджет организации и рационализировать операции</p> <p>Улучшать методы работы и технологический процесс</p> <p>Постараться совсем убрать из производственного процесса этапы с высокими издержками, улучшив системы ЦЦ</p> <p>Пересмотреть высокозатратные виды деятельности в те географические районы, где они могут быть осуществлены дешевле</p> <p>Проанализировать, могут ли определенные операции быть осуществлены подрядчиками, а не самой организацией</p>	<p>Заставить торговцев сократить разницу между себестоимостью и продажной ценой</p> <p>Работать в тесном контакте с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат</p> <p>Перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая интеграцию «вперед»</p> <p>Компенсировать высокие издержки в данном звене цепочки, снижая их в других звеньях</p>

	<p>Инвестировать средства в ресурсоберегающие технологии</p> <p>Совершенствовать этапы технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или предприятие уже сделаны</p> <p>Упростить дизайн товара и сделать его более экономичным для производства</p> <p>Компенсировать высокие издержки в этом звене цепочки, снижая их в других звеньях</p>	
--	---	--

Необходимо понять:

- ◆ пытается ли организация добиться конкурентных преимуществ путем снижения издержек или дифференциации;
- ◆ как формируются издержки в каждом звене цепочки и то, как затраты на выполнение одного вида деятельности влияют на издержки в остальных звеньях;
- ◆ предоставляет ли связь между видами производственной деятельности в ЦЦ организации возможность для снижения цен.

Конкурентоспособность организации с точки зрения издержек зависит не только от внутрифирменных издержек (собственной ЦЦ организации), но и от издержек в ЦЦ поставщиков и дистрибьюторов.

Сравнительная оценка затрат организации и затрат ее конкурентов, а также организаций, достигших лучших результатов, дает ясную картину конкурентоспособности организации по издержкам. Оценка возможна на основе информации, полученной из опубликованных материалов или в ходе переговоров с осведомленными промышленными аналитиками, клиентами и поставщиками. Однако сравнительная оценка включает в себя достаточно конфиденциальную информацию о способах достижения низкого уровня издержек, получить ее непросто.

Если причина слишком высоких издержек по сравнению с издержками конкурентов находится в первом или третьем звеньях ЦЦ, то организация может восстановить конкурентоспособность, если расширит круг собственных операций.

Если причина слишком высоких издержек заключается главным образом в товарах, приобретенных у поставщиков, то организация может исправить положение посредством действий, перечисленных в табл. 11.2.

Анализ ЦЦ — мощный управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке потенциально имеют конкурентное преимущество.

Основой конкурентного преимущества скорее являются навыки и способности сотрудников организации по сравнению с навыками и способностями сотрудников конкурентов, точнее, пределы возможности организации обеспечивать более эффективную, чем у конкурентов работу всех звеньев ЦЦ.

Насколько прочна конкурентная позиция организации. Для оценки ситуации требуется выяснить ряд важных моментов, которые отражены в табл. 11.3.

Оценка прочности конкурентной позиции организации

Конкурентная позиция	Конкурентная сила
<p>Насколько прочно организация удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время</p> <p>Каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии</p> <p>Какое место занимает организация среди основных конкурентов</p> <p>Имеет ли организация в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов</p> <p>Какова способность организации защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов</p>	<p><i>Шаг 1:</i> составление списка ключевых факторов успеха + показатели (обычно 6—10) конкурентных преимуществ (недостатков)</p> <p><i>Шаг 2:</i> оценка организации и ее конкурентов по каждому показателю (шкалы либо от 1 до 10, либо +, —, =)</p> <p><i>Шаг 3:</i> суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы</p> <p><i>Шаг 4:</i> выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции организации сильнее или слабее</p>

Конкурентная стратегия организации, как правило, базируется на использовании сильных в конкурентном отношении сторон и борьбе со слабыми сторонами. Сильные для организации и слабые для конкурентов стороны — наилучшая база для наступательных инициатив.

С какими стратегическими проблемами сталкиваются организации. Необходимо разработать как можно более полный перечень вопросов, ответы на которые требуются для создания стратегии. Этот перечень составляется по результатам анализа состояния организации, отрасли и конкурентов. Основной акцент делается на выводах о слабых и сильных сторонах организации, а также на соображениях, которые должны быть учтены менеджерами при разработке стратегии (пример приведен в табл. 11.4).

Стратегические проблемы

Проблемы действующей стратегии	Необходимы ответы на вопросы
Приемлема ли сегодняшняя стратегия организации для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил	Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить организации (где и как)?

Проблемы действующей стратегии	Необходимы ответы на вопросы
Насколько действующая стратегия организации соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться) В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить организации от внешней угрозы и внутренних слабых сторон Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии	Имеет ли организация конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки? Нужны ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение организации?

11.3. Анализ ценовой политики организации

Цена представляет собой основной фактор долгосрочной рентабельности и формируется под воздействием большого числа факторов как внешней, так и внутренней среды организации.

Взаимосвязь цены и комплекса маркетинга проявляется во влиянии на цену и параметров самого товара, и системы организации продажи, и рекламы товара. Другими словами, не только очевидная и дополнительная полезность товара увеличивает его цену, но и организация торговли в специализированных магазинах, и повышение осведомленности покупателей об уровне цен через средства рекламы.

Под *ценовой политикой* понимают общие цели, которых организация собирается достичь с помощью установления цен на свою продукцию, поэтому цены и ценообразование на товарных рынках являются одним из наиболее существенных элементов маркетингового комплекса.

Ценовая политика в маркетинге заключается в том, что организация устанавливает на свои изделия такие цены и так их изменяет в зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение запланированных краткосрочных и долгосрочных целей.

Ценовая политика зависит от конъюнктуры рынка, а ценовой фактор является ключевым фактором конкурентоспособности.

Ценовая политика базируется на *четырёх основных факторах*:

1) необходимости проникновения на новый рынок как возможности применения низких цен для привлечения внимания покупателя;

2) получении максимально возможной прибыли на начальном этапе:

- ◆ политика высоких цен позволяет в дальнейшем провести снижение цен, глубже проникнуть на рынок и расширить свой покупательский сегмент,

- ◆ высокие цены не стимулируют конкурентов на производство подобных изделий;

3) применении гибкой ценовой политики для продажи группы однородных товаров;

4) необходимости в короткий срок выручить деньги, вложенные в производство.

При разработке ценовой политики необходимо принимать во внимание следующее:

- ◆ какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, на которых действует организация;

- ◆ какой метод расчета цены должен быть выбран;

- ◆ может ли организация выдержать роль ценового лидера;

- ◆ какой должна быть ценовая политика в отношении новых товаров;

- ◆ как должна меняться цена на этапах ЖЦТ;

- ◆ существуют ли органы, с которыми следует консультироваться при назначении цены;

- ◆ есть ли ограничения на уровень цен, прибыль и свободу изменения цен.

Влияние факторов на уровень установления цен различно. По степени их влияния они могут быть расположены следующим образом:

- ◆ издержки производства;

- ◆ цены конкурентов-производителей;

- ◆ величина спроса;

- ◆ транспортные издержки;

- ◆ надбавки и скидки в пользу посредника;

- ◆ реклама и другие способы стимулирования сбыта.

Активная политика организации в сфере ценообразования состоит в установлении цен на продукцию, выпускаемую организацией, на основе оценки следующих параметров:

- ◆ цен, которые могут обеспечить реализацию продукции;

- ◆ объемов реализации этой продукции;

- ◆ объемов производства этой продукции, которые необходимы при таких объемах реализации;
- ◆ средних затрат, которые соответствуют этим объемам производства;
- ◆ рентабельности продукции по отношению к затратам и активам организации, которые возможны при избранных ценах и достигнутых объемах производства.

Уровень цен определяет возможный объем продаж, что *задает объем производства и величину удельных затрат*. При росте объемов производства, естественно, снижается сумма постоянных затрат, приходящихся на единицу продукции и величину средних затрат на выпуск продукции.

Активная ценовая политика может быть признана успешной, если она позволяет улучшить позицию организации на рынке и увеличить ее чистую прибыль.

Ценовая политика должна вырабатываться в соответствии с маркетинговой стратегией, которая проявляется в следующем:

- ◆ проникновении на новый рынок;
- ◆ развитии рынка продукции, выпускаемой предприятием;
- ◆ сегментации рынка продукции (выделении групп покупателей, различающихся требованиями к свойствам продукции и чувствительностью к уровню цены на эту продукцию);
- ◆ разработке новых видов продукции или модификации уже существующей для завоевания новых рынков (например, для удовлетворения особых требований).

Выбор проводится из типовых стратегий:

- 1) цены несколько выше, чем у конкурентов (стратегия «снятия сливок»);
- 2) цены примерно на уровне цен конкурентов;
- 3) цены несколько ниже, чем у конкурентов (стратегия ценового прорыва).

Первая стратегия устанавливается, если имеется сегмент рынка, в котором покупатели готовы платить за особые свойства продукции. При этом следует оценить:

- ◆ может ли прирост объема продукции окупить потерю объема прибыли по сравнению с уровнем объема продаж, возможным при более низкой цене;
- ◆ позволит ли продажа продукции создать рекламу организации как производящей высококачественную продукцию;
- ◆ возможно ли за счет сокращения объемов продаж этой продукции освободиться от части используемого оборудования и сократить объемы запасов.

Вторая стратегия не только означает отказ от использования цен для увеличения занимаемого сектора рынка, но и не позволяет цене сокращать этот сектор. Роль цены как инструмента сведена к минимуму. Стратегия рациональна, если цели повышения прибыли можно добиться за счет неценовых инструментов.

Нейтральное ценообразование используется на рынке, если:

- ◆ покупатели весьма чувствительны к уровню цены;
- ◆ конкуренты жестко отвечают на любую попытку изменить сложившиеся пропорции продаж;
- ◆ каждой организации на рынке необходимо поддерживать определенные соотношения цен в рамках ценового ряда (существующие одновременно соотношения цен на разные модели или модификации одной и той же продукции).

Третья стратегия направлена на получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж или захвата рынка. Цена в данном случае низка по отношению к потребительным свойствам продукции, ее необходимости для покупателей или ценам конкурирующих видов продукции.

Стратегия успешна, если конкуренты по таким ценам не смогут ответить аналогичным снижением цен в следующих ситуациях:

- ◆ когда организация, инициирующая снижение цен, обладает более эффективной технологией или дешевыми ресурсами;
- ◆ когда организация только вступает на рынок и объемы ее продаж еще малы;
- ◆ когда покупатели на данном рынке особенно сильно реагируют на снижение цен и в то же время нет доказательств их особой приверженности к тем или иным маркам продукции.

При выполнении прогнозной оценки уровня цены нового изделия следует определить не только сумму затрат на производство, но и то, как она может измениться при изменении объемов продаж в зависимости от изменения политики ценообразования.

Практика установления цен проявляется в ориентации на затраты, спрос и конкурентов. Структура и направления формирования цены приведены на рис. 11.1 (с. 192).

Указанные направления дают возможность определить границы, в которых принимается маркетинговое решение об установлении цены: нижний предел цены определяется размером издержек, верхний — спросом на рынке.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке могут быть использованы разные методы ценообразования (рис. 11.2, с. 193).

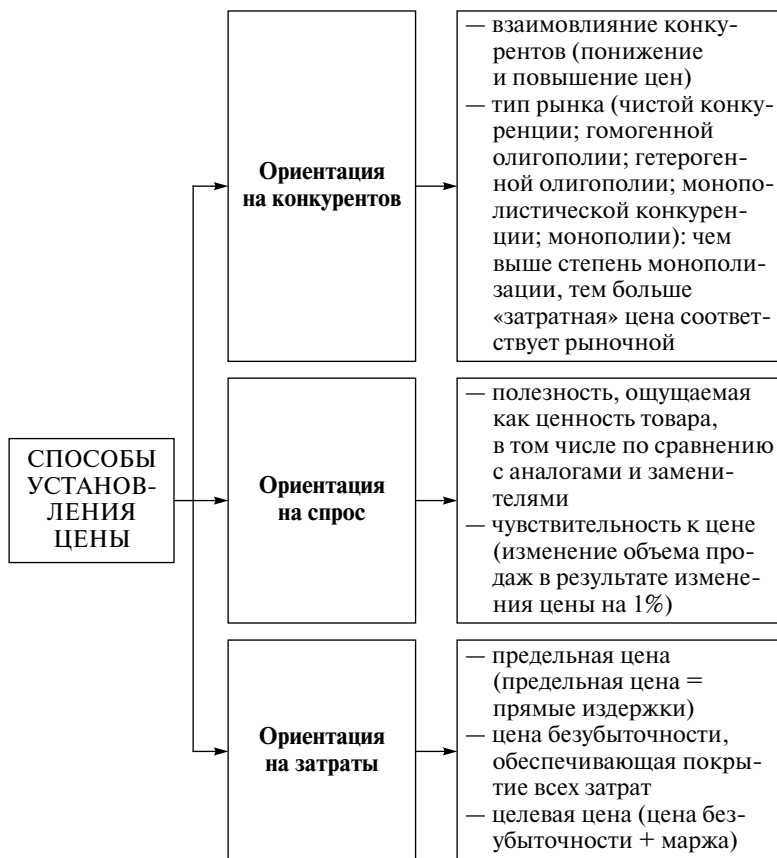


Рис. 11.1. Направления формирования цены в зависимости от ориентации организации

Скидка — оправданный инструмент ценовой политики. Причины предоставления скидок представлены в табл. 11.5 (с. 194).

Российские организации при ценообразовании очень часто допускают следующие ошибки:

- ◆ ценообразование излишне ориентировано на издержки;
- ◆ цены недостаточно часто приспособливают к изменению рыночных условий;
- ◆ цены рассматривают в отрыве от других элементов системы маркетинга;
- ◆ цены недостаточно структурируют по отдельным вариантам продукта и сегментам рынка.

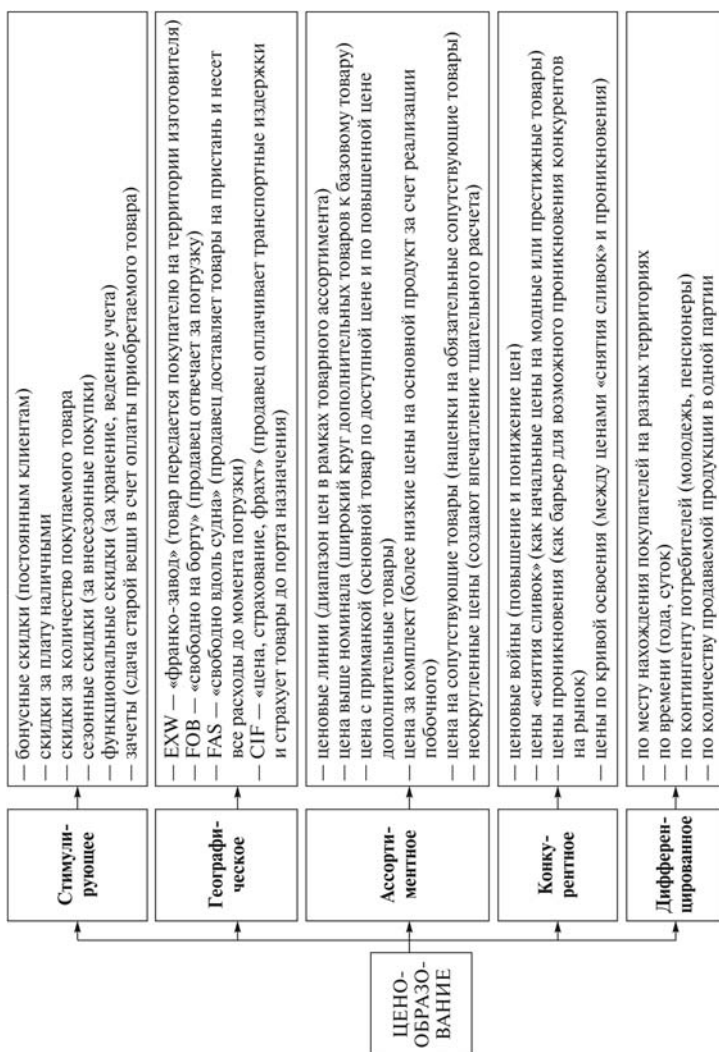


Рис. 11.2. Методы ценообразования

Причины предоставления скидок

Вид скидки	Причина предоставления
Вводная скидка	Рекламное содействие вводу товара на рынок
Скидка по количеству	Снижение издержек вследствие возрастающего сбыта
Скидка на товар, снимаемый с производства	Облегчение перспективного планирования
Скидка с совокупного оборота	Завоевание постоянных клиентов
Дифференцированные скидки	Стимулирование больших объемов заказов
«Декоративная» скидка	Содействие рекламе
Сезонные скидки	Снижение издержек по хранению
Скидки при платеже наличными или авансом	Ускорение платежей

При анализе ценовой политики организации необходимо выяснить:

- ◆ какие факторы оказываются наиболее важными при определении цены на товар при разной структуре рынка;
- ◆ насколько цены отражают издержки организации, конкурентоспособность товара, спрос на него;
- ◆ какова вероятная реакция покупателей на повышение (понижение) цены;
- ◆ как оценивают покупатели уровень цен на продукцию организации;
- ◆ использует ли организация политику стимулирования цен (стандартных цен);
- ◆ как действует организация, когда конкуренты меняют цены;
- ◆ известны ли цены на товары организации потенциальным покупателям;
- ◆ как относятся покупатели к единым и гибким ценам;
- ◆ как относятся покупатели к взаимосвязи цены и качества;
- ◆ как относятся покупатели к ценам ниже себестоимости;
- ◆ как относятся покупатели к установлению минимальных цен;
- ◆ как относятся покупатели к приспособлению цен к конкуренции;

- ◆ как влияют на цены поставщики ресурсов;
- ◆ анализируются ли цены и товары конкурентов;
- ◆ какую ценовую политику используют конкуренты.

11.4. Управление распределением

Товар после изготовления должен быть доставлен покупателю по какому-нибудь каналу распределения.

Цель политики распределения заключается в обеспечении доступности товаров для потребителей, а для этого необходимо:

- 1) знание потребностей целевого рынка;
- 2) формирование эффективных каналов распределения;
- 3) создание наилучших условий для быстрой встречи товара с покупателем.

В первом случае продажи планируют исходя из анализа потребностей рынка и прогнозов изменения этих потребностей.

Во втором случае в процесс продвижения товаров к покупателю включаются посредники, оптовые и розничные торговцы.

В третьем случае организуют продажу товаров непосредственно конечному потребителю, причем прибегают к специальным формам продаж:

- 1) мерчендайзингу (через розницу);
- 2) франчайзингу (за счет лицензированной торговли);
- 3) процедурам директ-маркетинга (за счет прямых контактов с потребителем).

Продажи планируют с учетом следующих элементов:

- ◆ конъюнктуры рынка;
- ◆ прогноза товарооборота;
- ◆ данных финансовой сметы;
- ◆ норм продаж;
- ◆ данных торговой отчетности.

Сначала оценивают *конъюнктуру* на общеэкономическом уровне, затем — на уровне отрасли и конкретного рынка.

На этапе *прогнозирования* товарооборота оценивают продажи товара в стоимостном и натуральном выражении и долю организации в объеме сегмента рынка в целом. Прогнозы служат основой для обоснования и уточнения планов.

Финансовая смета — сочетание ожидаемых продаж с суммой торговых расходов, что позволяет определить величину вероятной прибыли.

Задания торговому уполномоченному в виде индивидуальных *норм продаж* устанавливают в зависимости от многих факторов:

района деятельности, квалификации работников, специфики товара и т.д.

Торговая отчетность предоставляет сведения не только о продажах и затратах, но и о тенденциях на рынке, предложениях по стимулированию сбыта, маневрах конкурентов и пр.

Каналы распределения. Основные функции каналов распределения в маркетинге заключаются, во-первых, в физическом перемещении товаров в пространстве и во времени; во-вторых, в обеспечении доступности товаров для покупателей.

Среди участников каналов распределения обычно выделяют такие посредники, как торговцы и простые посредники.

Торговцы приобретают товар в собственность, а затем получают доход от перепродажи товара по более дорогой цене. В зависимости от принимаемых решений торговцы делятся на розничных и оптовых. Особенности структуры участников каналов распределения приведена на рис. 11.3.

Простые посредники (агенты, брокеры, комиссионеры) не принимают на себя ответственность за товар, их доходы — это личное вознаграждение за проведенные сделки.

Торговых посредников выбирают на основе определенных критериев, позволяющих оценить такие параметры, как:

- ◆ финансовая надежность (источники финансирования, опыт ведения бизнеса, платежеспособность потенциального партнера);
- ◆ маркетинговая политика (основанная на общей стратегии развития организации партнера);
- ◆ состояние сбытовой сети (материально-техническая база, динамика продаж, товарный запас, охват рынка);
- ◆ известность и репутация (имидж и торговая марка, профессионализм персонала, принадлежность к объединениям и ассоциациям).

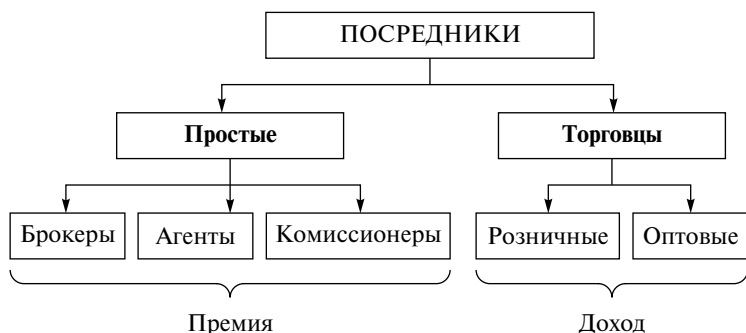
Организационные формы каналов распределения. Существуют традиционные, вертикальные, горизонтальные каналы распределения, а также многоканальные формы.

Традиционно производители и посредники не зависят друг от друга и не контролируют друг друга.

Вертикальные системы распределения интегрируют все звенья канала: и производителя, и посредника. При этом один из участников процесса доминирует над другим.

В *горизонтальных системах* объединяются для сотрудничества на добровольной основе оптовые и розничные торговцы.

Многоканальная система создается для обслуживания разных целевых рынков, представляющих интерес для организации — изготовителя продукции. В этом случае достигается больший охват рынка, что сопровождается снижением общих затрат на содержание каналов распределения и повышением качества торговли.



Решения принимают исходя из следующих факторов:

- | | |
|---|---|
| — места (района расположения магазина); | типов оптовых покупателей, дополнительных услуг); |
| — торгового ассортимента (ширины и глубины, основного и дополнительного); | — формирования торгового ассортимента (с учетом требований розничных торговцев и возможностей создания запасов); |
| — оформления магазина (дизайн, покупательские потоки, размещение товара); | — ценообразования (направленного на привлечение клиентов); |
| — компетенции торгового персонала (навыки персонала и организация работы); | — продвижения товаров, направленного на поддержание деловых отношений с клиентами; |
| — цены (уровень, ценовой имидж); | — организации физических потоков товаров (решения по приему и обработке заказов, складированию, формированию товарных запасов, транспортировке) |
| — стимулирования покупок (коммуникации, реклама и др.); | |
| — физического перемещения товара в магазине (транспортировка, хранение, нанесение кодов); | |
| — определения целевого рынка с учетом масштабов закупок, | |

Рис. 11.3. Структура участников каналов распределения

Охват рынка каналами распределения. Можно выделить три типа каналов распределения:

- 1) интенсивные;

- 2) селективные (избирательные);
- 3) эксклюзивные.

Интенсивное распределение (много продавцов на многих рынках) — продается то, что покупают, стремление реализовать свой товар в максимальном числе магазинов. Такие каналы применяются для организации продаж товаров массового спроса: продуктов питания, сигарет и т.п. Выигрыш достигается за счет масштабов реализации, однако подобный подход приводит к увеличению сбытовых издержек, снижению контроля за продажами, а также затрудняет использование привлекательного имиджа.

Селективное (избирательное) распределение используется для товаров, приобретение которых требует предварительного выбора, примерки. Преимущества связаны с повышением эффективности канала распределения и снижением затрат; недостаток заключается в неполном охвате рынка, возможности появления конкурентов, потере потенциально возможных продаж.

При *эксклюзивном распределении* один продавец обслуживает одного потребителя. Используется при организации продаж изделий высокого качества, модных и престижных. Преимущества заключаются в лучшем обслуживании, контроле продаж, низком уровне затрат. Недостаток кроется в малом охвате рынка и связанности обязательствами с покупателями.

Критериями выбора типа распределения выступают оценки следующего содержания: характер потребности, настоятельность потребности, желаемый охват рынка. Охват рынка определяет уровень доступности товара для конечного потребителя:

- ◆ интенсивность распределения (доступность товара: отношение числа магазинов, в которых продается данный товар, к общему числу магазинов, где они могли быть представлены) — ИР;
- ◆ эффективность распределения (доступность товара в магазинах с учетом размера товарооборота, т.е. оценка, взвешенная через оборот, исчисляется как отношение общего оборота торговцев определенного товара к общему обороту определенного товара) — ЭР;
- ◆ относительное покрытие рынка (как отношение показателей эффективного распределения к показателям интенсивного распределения; если показатель выше единицы, то это говорит о том, что выбраны крупные магазины) — ОПР;
- ◆ средняя доля в обороте (доля, занимаемая данной маркой товара в выбранных магазинах) — СДО;

- ♦ доля рынка (обобщенный показатель) — $ДР = ЭР \times СДО = ИР \times ОПР \times СДО$.

Виды распределения. Различают проталкивание и протягивание как виды распределения.

Когда организация не может обойтись без посредников, она прибегает к распределению в форме *проталкивания*, используя торговые скидки, конкурсы по продажам, сотрудничество в рекламе, обучение персонала.

При *протягивании* маркетинговые решения фокусируются на потребителях с использованием активной рекламы, пропаганды торговой марки, выставок и т.п., т.е. путем непосредственного обмена с потенциальными потребителями организация стремится воздействовать на посредников и принудить их к сотрудничеству.

В силу того что экономические интересы участников рыночных отношений (производителей, посредников, конкурентов) не совпадают, в каналах распределения могут возникать конфликты между производителями и посредниками (потеря имиджа, удорожание услуг, слабая реклама).

Организация продажи товаров. Комплекс мероприятий (работ), проводимых в розничной торговой организации, носит название «мерчендайзинг». К комплексу таких мероприятий относятся:

- ♦ применение активных форм продажи товара;
- ♦ использование гибкой политики цен;
- ♦ выкладка и демонстрация товара;
- ♦ использование определенной упаковки и маркировки;
- ♦ внутримagaзинная реклама;
- ♦ дополнительные торговые услуги;
- ♦ меры по стимулированию спроса.

Мерчендайзинг предназначен для организации рационального использования торговой площади и повышения эффективности торговли.

Франчайзинг — вертикальная договорная маркетинговая система для сбыта товаров. В рамках договора одна организация предоставляет другой организации право на ведение торгового бизнеса на определенной территории, при определенных правилах и под определенной торговой маркой. Покупатель такой лицензии платит за само разрешение и отчисляет определенную сумму с каждой продажи. Различают франчайзинг:

- ♦ производителя и розничного торговца;
- ♦ оптовика и розничного торговца;
- ♦ розничных торговцев.

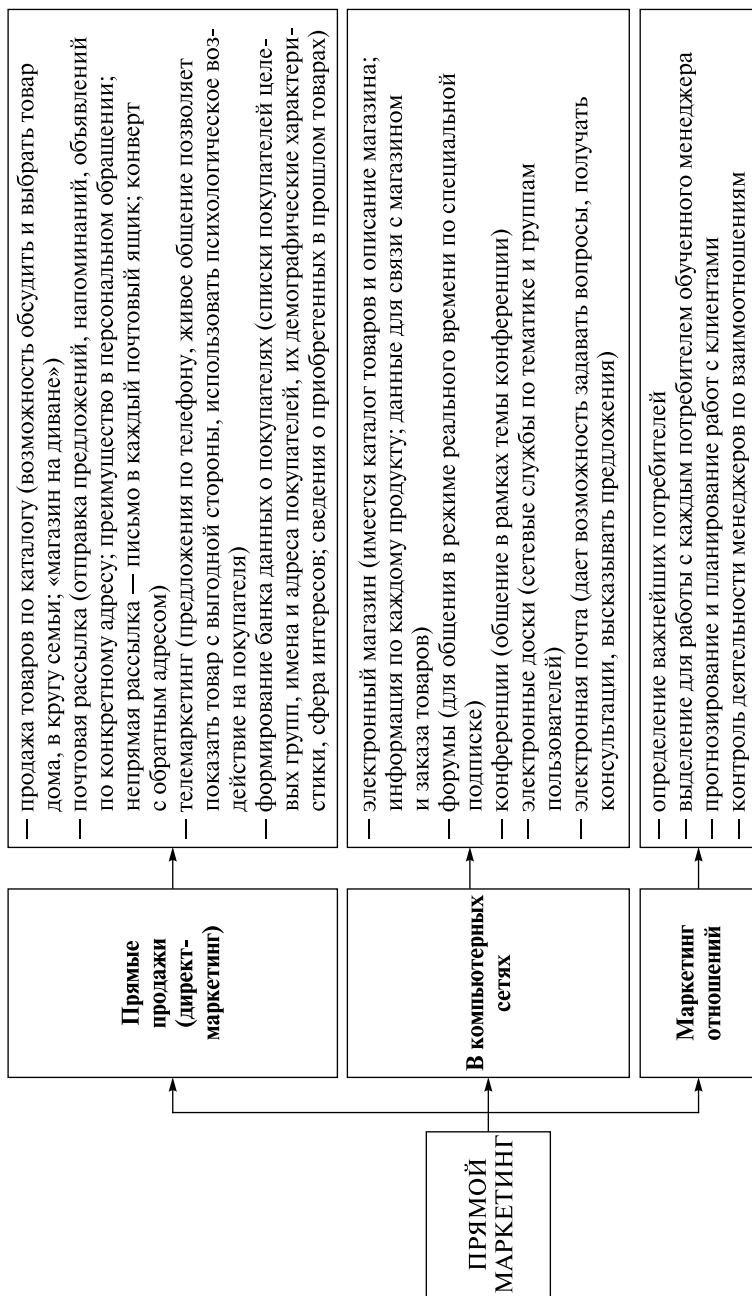


Рис. 11.4. Элементы прямого маркетинга

Франчайзинг выгоден всем сторонам, поэтому он эффективен.

Прямой маркетинг. Такой маркетинг предназначен для получения отклика и совершения сделки в любом регионе рынка при персонификации сообщений и формировании стабильных связей. Развитию прямого маркетинга способствуют экономия времени на покупке товаров, использование компьютерных сетей, сокращение затрат на содержание торгового персонала.

Как вид деятельности прямой маркетинг включает в себя торговлю без посредников (директ-маркетинг), маркетинг в компьютерных сетях (сетевой маркетинг) и маркетинга отношений. Дальнейшая декомпозиция составляющих элементов прямого маркетинга приведена на рис. 11.4 (с. 200).

Директ-маркетинг позволяет сокращать расходы и контролировать процессы продвижения товара. Потребитель получает выгоду за счет удобств и оперативности обслуживания, возможность узнавать обо всех интересующих его изменениях на рынке товаров и услуг.

11.5. Управление продвижением

Продвижение направлено на достижение осведомленности потенциальных потребителей о получаемых ими выгодах от приобретения товаров и услуг конкретной организации.

Под *продвижением* будем понимать создание и поддержание постоянных связей между организацией и рынком для информирования и напоминания о своей деятельности с целью активизации продажи товаров и формирования положительного имиджа на рынке. Структура коммуникативных средств маркетинга приведена на рис. 11.5 (с. 202).

Определяющими моментами в принятии решения о коммуникациях является потенциальная эффективность контактов, охват аудитории, затраты и т.д. Например, привлекательность *безличных контактов* рекламы проявляется через одновременный охват целевой аудитории, доступность сообщений для массового потребителя, низкие затраты на каждое «предъявление» информации.

В качестве ограничений в таком случае будут выступать небольшое число аргументов, безличное общение, сложность оценки эффективности.

Привлекательность *личных контактов*, например персональных продаж, определяется интерактивным обменом информацией, возможностью адаптации к конкретным требованиям по-

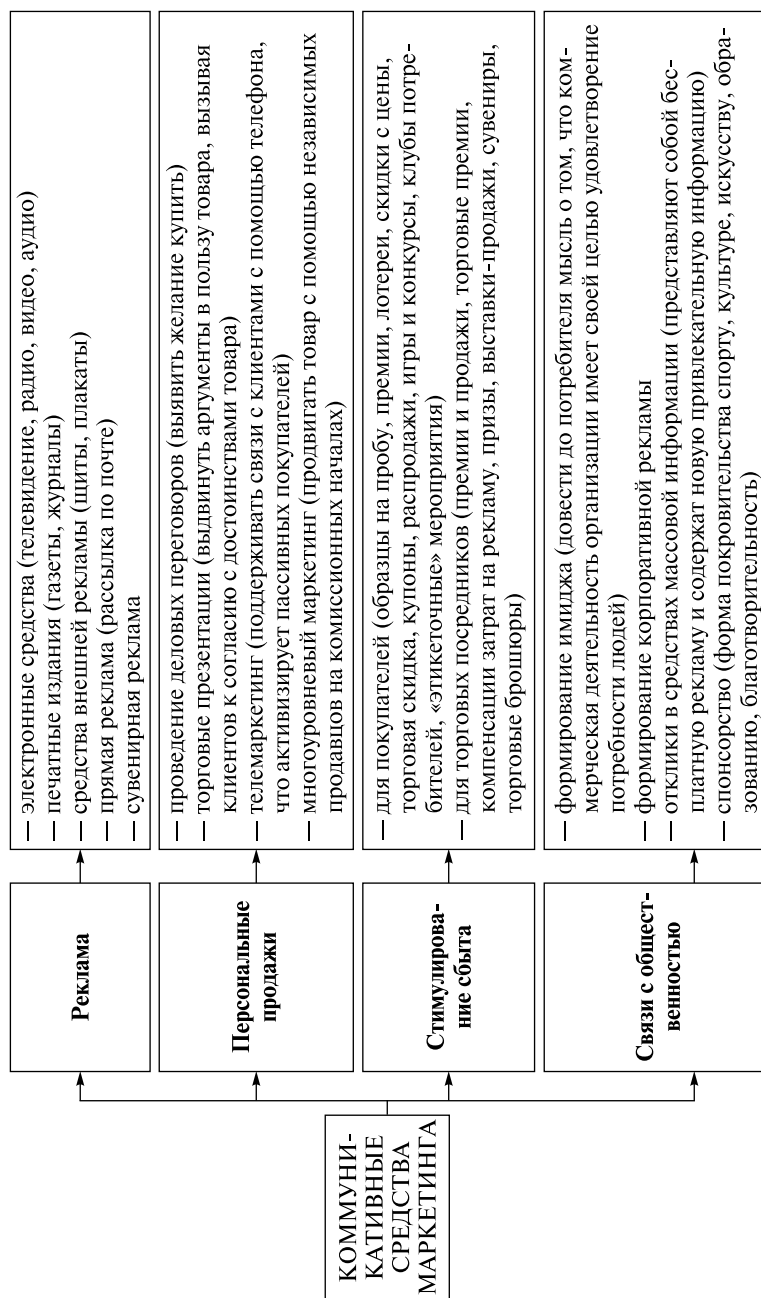


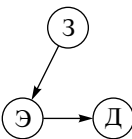
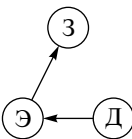
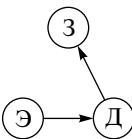
Рис. 11.5. Сочетание коммуникативных средств маркетинга

ребителя, условиями быстрого принятия решения. В качестве ограничений в данном случае будет выступать высокая стоимость каждого «предъявления» информации, незначительный охват потенциальных покупателей, неконтролируемая форма контактов.

Решения о рекламе. Цель рекламной кампании заключается в достижении желаемого поведения потребителей, которое проявляется как познавательная, эмоциональная и поведенческая реакция на воздействие рекламы (табл. 11.6).

Таблица 11.6

Характеристика целей рекламы

Характеристика	Модель		
	классическая	уменьшения разочарований	слабой вовлеченности
Реакция потребителя	Познавательная (повышение известности торговой марки)	Эмоциональная (осознание ценности товара, достижение predisposition к торговой марке)	Поведенческая (побуждение к пробным покупкам, повышение интенсивности потребления)
Графическая модель (З — знания, Э — эмоции, Д — действия)			
Стратегическая цель	Показать преимущества товара и выгоду от его приобретения	Побудить покупателя к действию по поводу приобретения	Воздействовать на эмоциональные мотивы потребителя
Стратегия рекламы	«Новости» (ориентация на выделение достоинств рекламируемого продукта; несут в основном информационную нагрузку). Дешевле, чем сейчас, не будет!	«Логика» (ориентация на повышение знаний о товаре, создание известности торговой марки, ее узнавание и запоминание). У вас проблемы? У меня есть решение...	«Образ» (закрепление положительного отношения к торговой марке; ассоциативная связь образа товара и конкретной торговой марки). Тефаль, ты всегда думаешь о нас!

Выбор рекламного сообщения осуществляют, исходя из ответов на вопросы о том, что, как и в какой форме должно быть сказано, чтобы оказать влияние на процесс принятия решения покупателем: что сказать о товаре, его назначении, торговой марке, условиях потребления; как сказать, чтобы привлечь внимание, быть интересным и запоминающимся; в какой форме сказать — определяется конкретным макетом, иллюстрацией, текстом, звуковым сопровождением и т.д.

При выборе канала сообщения целесообразно руководствоваться следующими критериями:

- ◆ доступность канала;
- ◆ максимальный охват целевой аудитории;
- ◆ степень доверия конкретному каналу;
- ◆ соответствие канала целям рекламной кампании;
- ◆ наличие альтернативных каналов;
- ◆ соотношение затрат и эффекта рекламы.

На практике показателями для выбора каналов сообщения являются также:

- ◆ охват целевой аудитории (величина аудитории, которая подвергается воздействию рекламы за определенный промежуток времени);
- ◆ частота рекламного воздействия (число контактов отдельных потребителей с рекламным сообщением);
- ◆ временной лаг между сдачей материала и его публикацией;
- ◆ коммуникативный эффект (процент целевой аудитории, подвергшейся рекламному воздействию такое минимальное число раз, которое считается достаточным для того, чтобы реклама возымела действие);
- ◆ тарифные ставки на канале сообщения (рекламные издержки исчисляются в расчете на 1000 человек целевой аудитории, с которой установлен контакт).

Бюджет рекламной кампании можно разрабатывать исходя либо из целей и задач коммуникации, либо из рентабельности, либо из ориентации на долю рынка (рис. 11.6).

Измерение эффективности рекламы проводится с точки зрения торговой и коммуникативной эффективности.

Торговая эффективность определяется методом оценки увеличения объемов продажи до и после проведения рекламных действий, аналитическим методом на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продажи, экспериментальным методом с помощью пробных и контрольных рынков.

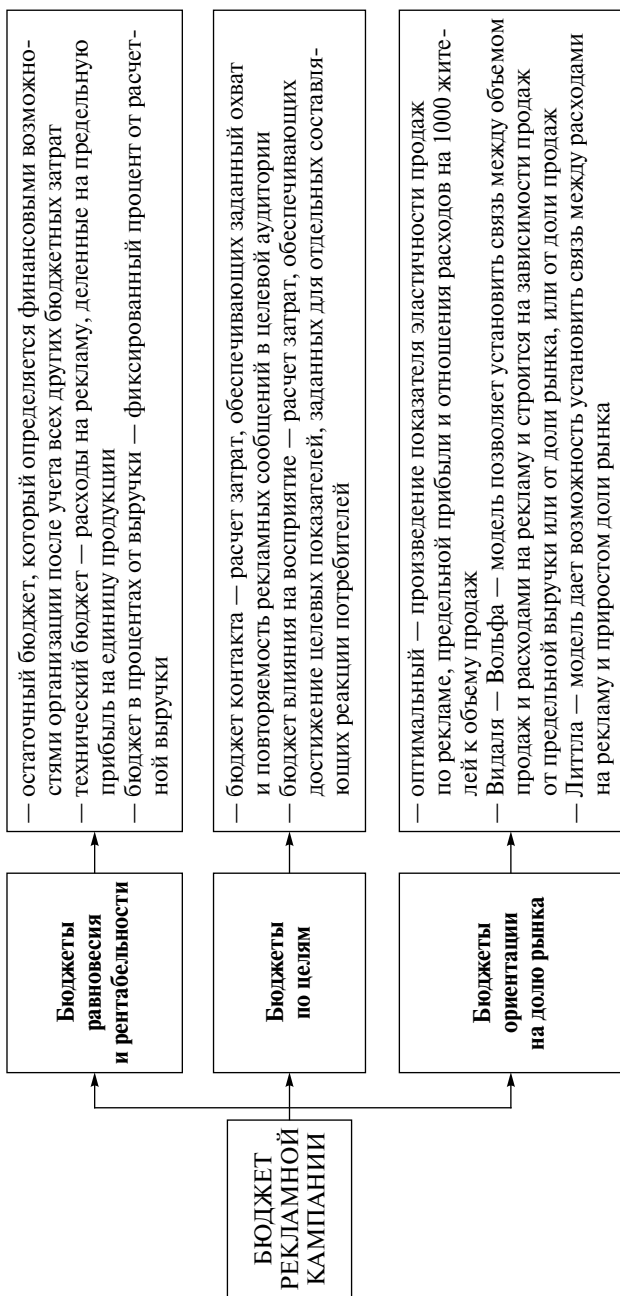


Рис. 11.6. Методы определения бюджета рекламной компании

Коммуникативная эффективность оценивается на основе результатов тестирования рынка до проведения рекламной кампании (претестирование) и в период ее проведения (посттестирование).

Задача *претестирования* — оценить реакцию потребителей на альтернативные рекламные сообщения для последующего выбора наиболее коммуникативных из них.

Посттестирование помогает определить коммуникативный эффект рекламы после ее запуска (тесты на запоминание, узнавание, восприятие).

Решение по персональным продажам. Управление персональными продажами сводится к принятию решений:

- ◆ об определении районов деятельности и численности торгового персонала (определение числа посещений клиентов одним торговым представителем или определении территорий со сходным потенциалом продаж);
- ◆ об организации управления торговым персоналом (формирование структуры по регионам, товарам, клиентам или с учетом их комбинации);
- ◆ о планировании продаж (определение квот по продаже в расчете на одного торгового представителя);
- ◆ о разработке графиков посещения маршрутов (предусматривается равномерность посещений «легких» и «тяжелых» клиентов; маршруты могут быть основными, дополнительными, срочными);
- ◆ об обучении торгового персонала (истории и культуре организации; маркетинговой политике, стратегии и тактике; особенностям продукции организации и конкурентов; специфике потребителей и рынка, на котором работает организация; современным технологиям продаж; развитию личных качеств персонала);
- ◆ об определении бюджета персональных продаж (характеризуется числом торговых представителей, необходимых организации для решения задач по продвижению товаров на рынок).

Решения по стимулированию. Такие решения охватывают выбор форм кратковременного воздействия на покупателей, продавцов, торговцев для привлечения их внимания к продвижению продукции организации.

Последовательность действий по принятию решения относительно стимулирования товара такова:

- 1) выбор целевой группы для проведения мероприятий по стимулированию;
- 2) определение задач стимулирования;
- 3) выбор средств стимулирования;
- 4) определение продолжительности мероприятий по стимулированию;
- 5) расчет затрат на стимулирование;
- 6) контроль мероприятий по стимулированию.

Определение задач стимулирования и выбор целевой группы связаны с необходимостью увеличения продаж в определенные периоды времени (пробные продажи, сезонные товары, привлечение внимания розничных торговцев).

Продолжительность мероприятий по стимулированию сбыта должна быть такой, чтобы каждый потенциальный покупатель мог воспользоваться проводимыми мероприятиями.

12. План производства

12.1. Общие положения

План производства важен тем, что позволяет оценить степень реалистичности бизнес-плана, но его разрабатывают только те организации, которые занимаются или предполагают заниматься производством¹. Для организации, оказывающей услуги, потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план» бизнес-плана.

В зависимости от предмета бизнеса в разделе «План производства» дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта продукции и проектируемых производственных мощностей организации.

Разработчики бизнес-плана должны показать, что организация реально может производить заданное количество продукции в требуемые сроки, установленного качества и количества.

Раздел «План производства» может содержать следующие подразделы.

I. Технология

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

II. Производственная база

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

¹ Под производством понимается любая деятельность, связанная как с изготовлением продукции, так и с оказанием услуг.

III. Субподряды

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

IV. Сырье и энергия

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

V. Трудовые ресурсы

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

VI. Контроль качества

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

VII. Прогноз затрат

1. Предполагаемые выпуск и затраты

VIII. Постоянные и переменные производственные издержки

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

12.2. Подходы к выполнению расчетов

Задача заключается в том, чтобы доказать потенциальным партнерам, что организация в состоянии обеспечить эффективное производство и будет выпускать необходимое количество продукции в нужные сроки и требуемого качества.

Зачастую разработчики бизнес-плана считают, что инвесторов интересует только то, как сможет организация вернуть инвестиции и выплатить по ним проценты. Однако такая логика срывает все реже. Современные инвесторы стремятся вникнуть во все детали производственного цикла заемщиков, поскольку хотят оценить квалификацию управленческой команды и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, необходимо подготовить ответы на множество вопросов.

Однако в основное содержание бизнес-плана следует включать лишь информацию по главным вопросам, а детали перенести в приложение, объем которого не ограничен. Данные раздела «План производства» желательно приводить в перспективе на два-три года, а для крупных организаций — на четыре-пять лет.

Полезным элементом планирования может стать описание основных бизнес-процессов в организации или схема производственных потоков. На ней должно быть наглядно показано, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких подразделениях и как они будут перерабатываться в готовую продукцию и куда эта продукция будет поставляться. Внешние эксперты, как правило, рассматривают этот раздел бизнес-плана прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна принятая технологическая схема, обеспечивает ли она сохранение ценности исходных продуктов по всей технологической цепочке и сокращение издержек производства, а также приемлемую скорость изменения ассортимента продукции.

На схеме технологических потоков нужно указать, на каких стадиях технологического процесса, какими методами будет проводиться контроль качества и в соответствии с какими стандартами будут осуществлены сертификация и аттестация производства.

Для кредиторов и инвесторов представляет интерес расчет производственной программы и в соответствии с этим обоснование целесообразности и возможности увеличения производственных мощностей организации.

Программа рассчитывается на основе имеющихся производственных мощностей в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг. Определяется также объем продукции, который может быть продан на заданном сегменте рынка. Программа, рассчитанная на имеющиеся мощности организации, сравнивается с емкостью рынка соответствующего вида продукции и намечается необходимый и достаточный прирост объемов этой продукции.

Исходя из потребностей рынка в объеме продукции определяют необходимый производственный потенциал организации, в частности, потребность в основных производственных фондах (соответствующая форма представлена в табл. 12.1), материальных ресурсах и производственных запасах (табл. 12.2 на с. 212).

Рост производственных мощностей возможен как за счет использования внутренних резервов, так и за счет введения дополнительных основных фондов.

За нулевой год принимается последний отчетный год, он же считается годом начала вложения инвестиций.

Выбирается один или несколько вариантов, эффективность которых находится в заданных пределах. Они-то и дают основу

Таблица 12.1

Расчет потребности в основных фондах*

(руб.)

Основные фонды	Год			
	0-й	1-й		...
	действующие	общая потребность	прирост основных фондов	n-й
Здания, сооружения производственного назначения				
Машины и оборудование				
Транспортные средства				
И т.д.				
Итого				

* Расчет потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду основных фондов.

Расчет потребности в материальных ресурсах

Ресурсы	Год				
	0 - й				1 - й
	количество, натураль- ных ед.	цена единицы ресурсов, руб.	стоимость, руб.	стоимость переходящего запаса, руб.	п - й
Сырье и материалы					
Покупные и комплектующие изделия					
Полуфабрикаты					
Топливо					
Энергия					
И т.д.					
Итого					

производственного плана и могут иметь разную инновационную составляющую, так:

- ◆ к *техническому перевооружению* действующего предприятия относятся мероприятия, реализуемые с целью повышения до современных требований технического уровня отдельных участков производства, внедрения новой техники и технологии, механизации и автоматизации, замены изношенного оборудования;
- ◆ к *реконструкции предприятия* относятся осуществляемое полное или частичное переоборудование и переустройство производства (без строительства новых цехов основного производственного назначения, но со строительством (при необходимости) новых и расширением действующих объектов вспомогательного и обслуживающего назначения), а также строительство новых цехов и объектов той же мощности (производительности, вместимости) вместо ликвидируемых цехов и объектов, дальнейшая эксплуатация которых признана нецелесообразной;
- ◆ к *расширению предприятия* относятся осуществляемое по принятому новому проекту строительство (расширение) существующих цехов основного производственного назначения с одновременным строительством (расширением) существующих цехов вспомогательных и обслуживающих производств, хозяйств, коммуникаций в границах территории действующего предприятия или примыкающих к нему площадей;
- ◆ к *новому строительству* относится строительство предприятий, зданий, сооружений, осуществляемых на новых площадях по принятому в установленном порядке проекту.

Потребности в материальных ресурсах и производственных запасах определяют исходя из планируемых объемов выпуска продукции и услуг, а также из нормативной базы потребности в материальных ресурсах на единицу продукции, сложившейся в отрасли в базовом периоде.

Методом прямых расчетов устанавливают потребность в материальных ресурсах, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие показатели объема. Эту потребность определяют в натуральном и стоимостном выражении по видам ресурсов с учетом индекса роста цен. Величину производственных запасов обосновывают нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывают на конец года как переходящий запас.

Размер переходящего запаса зависит от величины потребности в различных видах материалов и сезонности их поставок в соответствии с нормативными документами.

Норма переходящего запаса определяется *суммой среднего, текущего и страхового запасов*.

12.3. Формулы для расчета

Основные расчеты проводятся по формулам, исходные данные для которых берут по установленным нормам, из официальной статистики и по результатам экспертных оценок. Приведены основные формулы для расчета производственной программы.

Фонд времени работы оборудования:

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

где $\Phi_{\text{эф}}$ — эффективный фонд рабочего времени, машино-ч;

$\Phi_{\text{ном}}$ — номинальный фонд времени, машино-ч;

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

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

$$\Phi_{\text{ном}} = N_{\text{дн}} - B_{\text{дн}} - П_{\text{дн}},$$

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

$B_{\text{дн}}$ — количество воскресных и выходных дней за год;

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

Тогда:

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

Мощность организации:

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

где M — мощность организации за период;

n_i — количество единиц i -й группы применяемого оборудования, шт.;

$П_{pi}$ — производительность i -й единицы оборудования.

Стоимость воды на технологические цели и прием сточных вод:

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

где $З_{\text{в}}$ — затраты на воду, руб.;

N — количество месяцев;

Q — объем потребления за месяц, м³;

P — расценка на 1 м³ воды, руб.

Стоимость топлива на технологические цели — фиксированная помесечная плата.

Затраты на энергию для технологических целей:

$$\Theta_{\text{ст}} = Q \times T,$$

где $\Theta_{\text{ст}}$ — стоимость потребленной оборудованием электроэнергии, руб.;
 Q — количество потребленной оборудованием электроэнергии в месяц, кВт;
 T — тарифная ставка за 1 кВт-ч электроэнергии, руб.

Затраты на отопление производственного помещения:

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

где $З_{\text{от}}$ — стоимость затрат на отопление, руб.;
 N — отапливаемый период, мес.;
 $Ц$ — цена 1 Гкал тепловой энергии, руб.;
 Q — количество потребленной тепловой энергии, Гкал.

Затраты на освещение рассчитываются по количеству потребленной в месяц энергии.

Затраты на бензин для автомобиля:

$$\Theta_6 = П_{\text{д}} \times Д \times Н_{\text{р}} \times Ц,$$

где Θ_6 — затраты на бензин, руб.;
 $П_{\text{д}}$ — среднедневной пробег автомобиля, км;
 $Д = 312$ — количество дней эксплуатации;
 $Н_{\text{р}}$ — норма расхода бензина на 1 км пути, л;
 $Ц$ — цена 1 л бензина, руб.

Затраты на оплату труда по предприятию за год:

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

где Φ — фонд оплаты труда на предприятии 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.

Страховые отчисления строятся с учетом того, что при страховании имущества в страховой компании 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.

Процент за пользование кредитом определяют исходя из размера кредита и процентной ставки годовых.

Удельный вес условно-постоянных затрат:

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

где $Y_{\text{п}}$ — удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции, %;

$З_{\text{п}}$ — стоимость условно-постоянных затрат, руб.;

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

Удельный вес условно-переменных затрат:

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

где $Y_{\text{пер}}$ — удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции, %;

$З_{\text{пер}}$ — стоимость условно-переменных затрат, руб.

Оборотные средства:

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

где $\Phi_{\text{об}}$ — стоимость нормируемых оборотных средств, руб.;

$З_{\text{тек}}$ — текущий запас товарно-материальных ценностей, руб.;

$З_{\text{стр}}$ — страховой запас товарно-материальных ценностей, руб.;

$Н$ — незавершенное производство, руб.;

$П_{\text{об}}$ — прочие оборотные средства, руб.

$$З_{\text{тек}} = Д \times T,$$

где $Д$ — среднесуточный расход материалов, руб.;

T — время между поставками, дней.

$$Д = \frac{P_{\text{м}}}{n},$$

где $P_{\text{м}}$ — расход материалов на выпуск всей продукции, руб.;

n — число дней выпуска продукции.

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

где $\Gamma = 1560$ кг — грузоподъемность автомобиля;
 D_n — среднедневной расход материалов в натуральном выражении, кг.

Величина страхового запаса:

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

где H — норматив незавершенного производства, руб.;
 $C_{\text{ср. дн}}$ — среднедневная 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.

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

Валовая прибыль:

$$\Pi_{\text{вал}} = \Pi_{\text{р. пр}} + D_{\text{вн. оп}},$$

где $\Pi_{\text{вал}}$ — валовая прибыль организации, руб.;
 $\Pi_{\text{р. пр}}$ — прибыль (убыток) от реализации продукции, руб.;
 $D_{\text{вн. оп}}$ — доход от внереализационных операций, руб.

$$\Pi_{\text{р. пр}} = P_{\text{п}} - C_{\text{пр}},$$

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

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

где $P_{\text{пр}}$ — рентабельность всего выпуска продукции, %.

Рентабельность производства:

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

где P_o — рентабельность производства, %;
 $\Phi_{\text{осн}}$ — стоимость основных производственных фондов, руб.

Фондоотдача:

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

где Φ_o — фондоотдача, руб.

Фондоемкость:

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

где Φ_e — фондоемкость, руб.

Фондовооруженность:

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

где Φ_p — фондовооруженность, руб.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность рабочих, человек.

Напряженность использования оборудования:

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

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

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

$\Pi_{\text{об}}$ — количество единиц оборудования.

Выработка на одного работающего:

$$\Pi_T = \frac{P_{\text{пр}}}{\text{Ч}_p},$$

где Π_T — выработка на одного работающего;

Ч_p — численность работающих, человек.

Затраты на 1 руб. товарной продукции:

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

где $З_p$ — затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.

Чистая прибыль:

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

где $\Pi_{\text{чист}}$ — чистая прибыль, подлежащая распределению, руб.;

$Н$ — налоги, руб.

12.4. Сводный расчет сметы расходов и контроль

В разделе «План производства» бизнес-плана, как правило, приводится сводная смета расходов на выпускаемую продукцию. Эта смета представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям раздельно по видам продукции, работ, услуг (на конечный продукт). Калькуляция затрат может осуществляться укрупненно по принятым в организации нормам затрат на единицу производимой продукции или путем прямой калькуляции расчетов по нормам ресурсов. Сводный расчет сметы расходов может быть осуществлен по примерной форме, приведенной в табл. 12.3.

Таблица 12.3

Сводный расчет сметы расходов

(руб.)

Наименование показателей	Год				
	0-й		1-й	...	n-й
	на единицу продукции	всего			
1. ОБЪЕМ ПРОДАЖ — всего					
2. СЕБЕСТОИМОСТЬ — всего					
В том числе:					
2.1. Сырье					
2.2. Материалы					
2.3. Покупные и комплектующие изделия					
2.4. Топливо					
2.5. Электроэнергия					
2.6. Фонд оплаты труда (ФОТ) рабочих					
2.7. ФОТ специалистов и служащих					

Наименование показателей	Год				
	0-й		1-й	...	n-й
	на единицу продукции	всего			
2.8. Начисления в ФОТ					
2.9. Амортизация					
2.10. Расходы на рекламу					
2.11. Представительские расходы					
2.12. Расходы на обучение					
2.13. Аудит, консультации					
2.14. Процент за кредит					
2.15. Транспортный налог					
2.16. Прочие затраты					
3. ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫЕ ОПЕРАЦИИ (сальдо)					
3.1. Доход по ценным бумагам					
3.2. Доход от аренды					
3.3. Сальдо штрафов					
3.4. Налог на имущество					
3.5. Налог на землю					
3.6. Налог на рекламу					
3.7. Прочие доходы или расходы					
4. БАЛАНСОВАЯ ПРИБЫЛЬ					
5. НАЛОГИ И ПЛАТЕЖИ ИЗ ПРИБЫЛИ					
5.1. Налог на прибыль					
5.2. Прочие налоги					
6. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ					

Очень важна контрольная функция. К функции контроля обычно относят:

- ◆ сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах деятельности организации,
- ◆ их сравнение с плановыми показателями,
- ◆ выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;

- ♦ разработку мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Контроль в бизнес-планировании — это не только фиксирование отклонений, но и анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития организации. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Для того чтобы организация работала эффективно в текущем периоде, необходимо систематически применять инструменты оперативного управления, одним из которых является контроль. При помощи оперативных инструментов можно своевременно выявлять отклонение организации от выбранного курса и принимать более обоснованные решения для достижения намеченных целей.

Одним из таких инструментов является АВС-анализ, суть которого заключается в выявлении небольших величин в натуральном выражении, которым соответствуют большие стоимостные значения (графический пример приведен на рис). Так, в области

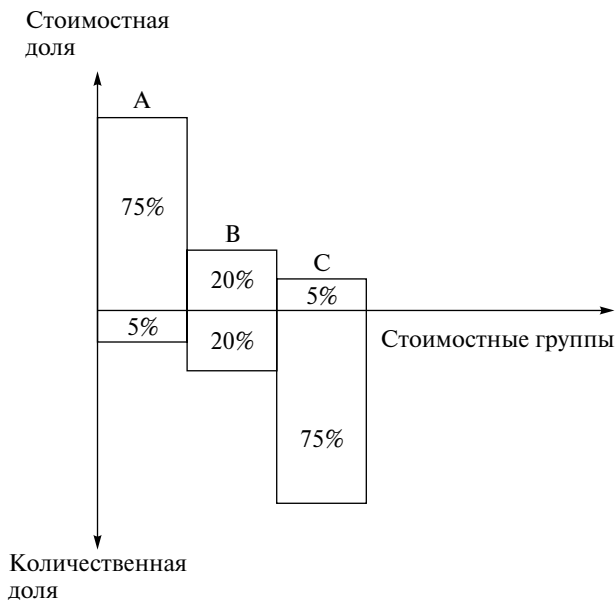


Рис. Результаты АВС-анализа

материально-технического снабжения рассматриваются количество и стоимость деталей по поставщикам, поскольку не все поставщики одинаково влияют на эффективность и не все детали одинаково важны.

За счет концентрации усилий на А-поставщиках и А-деталях в организации можно сэкономить много времени.

Благодаря ABC-анализу можно определить, какими поставщиками организация должна заниматься больше. За счет выявления значения отдельных деталей для организации усилия по закупке концентрируются на конкретной номенклатуре.

Для А-деталей запасы устанавливаются по потребности, а для В- и С-деталей — по расходу, т.е. если запасы таких деталей становятся ниже критического уровня, необходимо подать заявку на приобретение новой партии этих деталей.

Кроме того, в разделе «План производства» бизнес-плана в зависимости от специфики бизнес-проекта следует привести необходимую дополнительную информацию.

Завершать раздел должна оценка динамики издержек производства на перспективу. При этом не следует забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды.

В качестве примера в приложении 2 приведен план производства, ориентированного на техническое перевооружение ООО «Гранит».

13. Организационный план

13.1. Общие положения

В разделе «Организационный план» бизнес-плана приводится информация, характеризующая организационную структуру организации, а также сведения о персонале, работающем в ней.

Первая группа вопросов, требующая освещения в этом разделе бизнес-плана, связана с рассмотрением *организационной структуры*, представляющей собой способ и форму объединения работников организации для достижения поставленных перед ней производственных, коммерческих и других целей.

Организационная структура организации документально оформляется в виде *графической схемы, штатного расписания, положений о подразделениях аппарата управления организации, должностных инструкций*.

Важнейшими характеристиками организационной структуры являются:

- ◆ количество звеньев;
- ◆ иерархичность — число ступеней (уровней);
- ◆ характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

При описании организационной структуры необходимо показать, какова структура управления организацией, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и каким образом намечается координировать и контролировать их деятельность. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже многообещающие проекты, такого рода информация будет интересовать инвесторов и потенциальных партнеров.

Следует подчеркнуть достоинства организационной структуры организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

- ◆ соответствие объема выполняемых управленческих работ числу исполнителей;
- ◆ сосредоточение на каждой ступени управления объективно необходимых функций и прав для их реализации;
- ◆ отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- ◆ оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- ◆ соблюдение норм управляемости, т.е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- ◆ степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления.

Следует также указать состав дочерних предприятий и филиалов и их организационные взаимосвязи с головной организацией.

13.2. Организационная структура

Необходимо рассмотреть организационную структуру управления (ОСУ) организацией, состав подразделений и их функции, а также положения о структурных подразделениях. Следует показать соответствие ОСУ стратегическим целям развития организации, коммуникации и взаимодействие структурных подразделений.

Организационную структуру часто рассматривают как одно из главных условий эффективной работы организации. На самом деле, структура всегда следует за стратегией, т.е. разрабатывается после определения целей организации и ее корпоративной стратегии.

Главной характеристикой качества структуры любой экономической системы является сбалансированность, пропорциональность взаимосвязей ее частей (подразделений и работников организации). Таким образом, ОСУ представляет собой упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В процессе внесения изменений в организацию некоторые связи между подсистемами разрушаются и возникают новые связи, определяющие основное направление развития организации.

Различают горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми, вторые отражают отношения подчинения.

Процесс формирования ОСУ опирается на принципы управления:

- ◆ *принцип иерархичности уровней управления* — каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- ◆ *принцип целеполагания* — ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, следовательно, быть подчиненной производству товаров или услуг;
- ◆ *принцип соответствия* — в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры — с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);
- ◆ *принцип разделения труда* — ОСУ должна обеспечивать оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
- ◆ *принцип ограничения полномочий* — полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
- ◆ *принцип адаптации* — ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации¹.

В ОСУ организации основными связями являются линейные и функциональные.

Линейные связи определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движение информации между лицами, принимающими решения.

Функциональные связи обусловлены функциями менеджмента: прогнозированием, планированием, организацией, производством, маркетингом, учетом, контролем и др.

Поиск оптимальной ОСУ облегчается, если представлять себе алгоритм поведения организации, типовые схемы построения ОСУ, помнить о том, что готового решения найти нельзя, поскольку работа «штучная».

¹ *Акимова Т.А.* Теория организации : учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 198—199.

Кроме того, нужно помнить, что все типовые ОСУ работоспособны и могут дать положительный результат в том случае, если функции в структуре заданы, иерархии установлены, связи определены.

Классификация организационных структур позволяет выделить линейную, линейно-штабную, функциональную, линейно-функциональную, матричную структуры и др.

Линейная структура строится по принципу «руководство — подчинение» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний. Подобная структура иерархична, имеет высокий уровень централизации и используется в управлении малыми группами людей в небольших организациях, например структура индивидуального частного предприятия.

Достоинства линейной структуры: единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции на указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты.

Основной недостаток линейной структуры: ее нельзя использовать в крупных организациях.

Линейные структуры подразделяют на *плоские* и *многоуровневые*.

Линейно-штабная структура отличается от линейной наличием в структуре «штаба» — органа, анализирующего возникающие ситуации, ставящего задачу, вырабатывающего решения, например, отдел экономического анализа, коллегия при директоре или функциональный отдел (отдел кадров).

В средних по размерам организациях при линейных руководителях создаются штабные подразделения, которые не обладают правом принятия решений, но ориентированы на оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Функциональная структура построена таким образом, что между высшим и низшим уровнями руководства нет линейных отношений единоначального распорядительства. Проявляются только перекрестные связи по функциям. В данной структуре возрастает нагрузка на первого руководителя в части координационной работы. Организация с такой структурой менее мобильна, чем при предыдущих формах, например завод-автомат.

Функциональная структура предполагает объединение конкретных специализированных функций в одно направление деятельности под фактическим контролем одного линейного ру-

ководителя, например заведующего отделом сбыта, который непосредственно контролирует все продукты, и менеджеров по отдельным товарам. Логика такой структуры заключается в том, что за счет концентрации однородных ресурсов в одной области бизнеса можно добиться максимального эффекта экономии на масштабах. Тем не менее любая структура, полностью основанная на функциональном принципе, таит в себе значительный «вертикальный» риск.

Достоинства функциональной структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов; возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно в организации.

Недостатки функциональной структуры: дублирование и несогласованность указаний и распоряжений; снижение ответственности исполнителей за работу в результате получения указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей; отсутствие взаимопонимания между функциональными службами; длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами.

При *линейно-функциональной структуре* общее распоряжение ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, например заместителей директора, а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Примером может служить любое крупное российское предприятие. В развитых странах такая структура характерна в основном для мелких и средних фирм, а крупные компании (более 90%) имеют дивизиональную структуру.

При *линейно-функциональной структуре* линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в решении конкретных вопросов, но не отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Достоинства линейно-функциональной структуры: освобождение линейных руководителей от необходимости заниматься функциональными вопросами и обеспечение управления, при котором каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры: слабое взаимодействие с подразделениями по горизонтали; аккумулярование на верхнем уровне полномочий по решению оперативных задач. Как итог, негативными сторонами такой структуры являются замедленность принятия управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, глав-

ный инженер, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир), низкий уровень самостоятельности в принятии решений, полное перекалывание ответственности на высшие звенья управления.

Для устранения перечисленных недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяют по территориальному или продуктовому способу — это *дивизиональная структура*. Дивизиональное распределение полномочий по организации производства и реализации продукции организации сопровождается наделением дивизионов полномочиями по планированию, управлению финансами, учету и т.д.

Дивизионы представляют собой, как правило, центры прибыли, т.е. подразделения организации, где создается новая стоимость, приносящая доход организации.

Достоинства дивизиональной структуры: создаются более благоприятные условия для развития организации; предоставляется большая автономия и самостоятельность в принятии решений менеджерам; осуществляется более тесная взаимосвязь с потребителем; улучшаются процессы координации внутри организации; структура становится более адаптивной к внешнему воздействию.

Недостатки дивизиональной структуры: рост ступеней иерархии; излишняя свобода отделений; дублирование работ для разных подразделений; потеря возможности контроля; сложные информационные проблемы, слабые связи с головной организацией.

Матричная организация в известной степени позволяет устранить недостатки традиционных иерархических схем, но дает хороший эффект в большей степени в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и при наличии достаточного числа высокопрофессиональных кадров.

Матричные структуры характеризуют взаимоотношения между уровнями иерархической структуры и могут быть описаны в виде древовидной иерархической структуры связей, двумерной матрицы со слабыми и сильными связями и многомерной матрицы.

Матричные структуры отличаются большей универсальностью и гибкостью, чем линейно-функциональные. Суть построения матричных структур заключается в оперативном изменении структуры для решения конкретной задачи, например выполнения проекта или реализации программы. В этом случае назна-

чается руководитель временной структуры (руководитель проекта или руководитель программы), который подчиняется непосредственно руководителю организации, а в его подчинение на время выполнения проекта (программы или крупного мероприятия) направляются специалисты функциональных отделов и других подразделений организации, которые необходимы руководителю проекта для решения поставленной перед ним задачи.

Достоинства матричных структур: экономится время на изменение организационной структуры, например, в период борьбы с конкурентами за рынки сбыта и в процессе создания новых продуктов; обеспечивается удачное сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей; возможны быстрое реагирование и адаптация к изменяющимся условиям, снижение расходов на проектные работы и более эффективное текущее управление, вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности; существуют условия для гибкого и оперативного манипулирования ресурсами при выполнении одновременно нескольких проектов или программ в одной организации; усиливается личная ответственность руководителя за проект или программу; возможно применение эффективных методов управления.

Недостатки матричных структур: двойное подчинение ответственных исполнителей программных и проектных мероприятий, так как власть не является постоянно заданной; возникновение тенденции к анархии, борьба за власть, развитие «групповщины»; крах в период общеэкономического кризиса; разрыв между верхними и нижними уровнями в организации, отсутствие контроля по уровням иерархии; трудности в принятии решений.

Проектная структура управления представляет собой временную организацию, создаваемую для решения конкретной задачи. Часто подобная структура формируется в рамках какого-нибудь функционального подразделения. Ее члены — высококвалифицированные специалисты в различных областях, объединенные общей задачей. При этом деятельность организации рассматривается как совокупность выполняемых проектов. Для реализации каждого проекта выделяют ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. После завершения проекта структура ликвидируется, сотрудники переходят в новый проект или увольняются.

Сетевые структуры — организации, взаимодействие которых основано на договорных отношениях и механизмах рыночного

регулирования (рис. 13.1). К сетевым организациям чаще всего относятся крупные производственные организации, географически рассредоточенные и технологически объединенные в общую производственную систему.

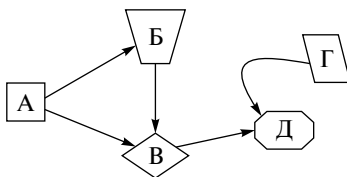


Рис. 13.1. Динамическая сеть: А — начало сети; Б, В, Г — промежуточные стадии; Д — конец сети; → — дуги сети

Сетевая структура — декомпозиция элементов, представленных во времени в виде ориентированного графа, в котором можно выделить такие элементы, как вершина, ребро, путь, критический путь.

Суть сетевых структур заключается в объединении в систему организаций, занимающихся производством монопродукции или моноуслуг, поэтому связи между организациями (информационные, материальные и пр.) основаны на принципах функционирования сети. Таким образом достигается разграничение деятельности и связей бизнес-единиц, выдерживаются оптимальные пропорции между автономией и контролем.

Сетевые структуры отличаются тем, что в них:

- ◆ могут использоваться коллективные активы нескольких организаций, расположенных в разных точках цепочки;
- ◆ доминируют рыночные, а не чисто административные механизмы взаимодействия, основанные на стремлении поддерживать собственное место в единой ЦЦ;
- ◆ активное поведение членов цепочки ориентировано на общий результат, что не только улучшает конечные показатели, но и способствует выполнению контрактных обязательств;
- ◆ интеграция в сеть сопровождается кооперацией и взаимным владением акциями для членов сети (производителей, поставщиков, торговых и финансовых организаций).

Однако сетевые структуры могут эффективно работать только в определенных пределах.

13.3. Управление персоналом и кадровая политика

«Управление персоналом» как часть раздела «Организационный план» бизнес-плана посвящена характеристике персонала: административно-управленческого персонала и рабочей силы, не связанной с управлением.

Очень важна для работы организации система подбора, расстановки и использования кадров.

В бизнес-плане необходимо компактно представить информацию о потребности в кадрах по профессиям, содержание квалификационных требований, а также форму привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т.д.) и заработную плату по профессиям (форма, в которую можно поместить эти сведения, дана в табл. 13.1).

Таблица 13.1

Потребность в работниках по профессиям

Профессия	Описание выполняемой работы	Форма привлечения	Уровень квалификации	Средняя заработная плата
-----------	-----------------------------	-------------------	----------------------	--------------------------

Кроме того, нужно отразить наличие квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы по месту нахождения организации, виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников, а также соотношение между числом основных и вспомогательных рабочих организации.

В этой же части раздела бизнес-плана указывают сведения о дополнительных материальных льготах для сотрудников (страхование за счет организации, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на проезд и питание и т.д.) в сравнении с льготами в других организациях в том же географическом районе и в той же сфере деятельности.

Составляют описание режима труда и отдыха работников, системы стимулирования труда, а также приводят результаты анализа текучести кадров и трудовой дисциплины.

Дополнительно отражают соотношение численности административно-управленческого персонала и рабочих, общие сведения об исполнителях и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы в данной организации, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями организации, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и недостатки, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации).

Освещается также специфика системы распределения прав и ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение организации.

При написании рассматриваемой части раздела необходимо представить расчет численности работников и фонда оплаты труда.

Работники организации подразделяются на персонал основной деятельности (работники производственной сферы) и вспомогательный персонал (работники, обслуживающие основное производство).

Численность работников основной сферы рассчитывают исходя из норм выработки и производственной программы, причем проводят сначала ориентировочные расчеты с учетом фонда рабочего времени и выполнения норм выработки.

Отдельно определяют численность вспомогательных и подсобных рабочих, а также других категорий работающих.

Число инженерно-технических работников, служащих и иных аналогичных категорий определяют по штатному расписанию.

Фонд оплаты труда исчисляют как произведение доходов по всем видам деятельности организации и принятого норматива затрат на заработную плату на 1 руб. доходов.

Заработная плата распределяется по тем же группам работников, по которым устанавливается расчет численности персонала (табл. 13.2).

Необходимо также указать, как организация собирается привлекать специалистов: на постоянную работу, в качестве совместителей и т.д., а также отметить, будет ли организация сама заниматься наймом или прибегнет к услугам специализированных организаций.

Важную роль в управлении персоналом играет выбор метода и периодичности оценки работников. Рациональная система оценки и аттестации кадров позволяет решить целый ряд задач, в частности, установить размеры заработной платы, персональных надбавок, премий.

Велико значение системы оценки и при определении принципов отбора персонала: «естественный» отбор, конкурсные испытания, тестирование и т.д.

Оценка управленческих кадров связана и с разработкой системы профессионального продвижения, или деловой карьеры, и системы мотивации (стимулирования) заинтересованности (владение пакетом акций организации, процент от прибыли и т.п.) в достижении организацией высоких экономических результатов.

Основное конкурентное преимущество любой организации состоит в уникальности профессионального ядра кадрового состава, ориентированного на развитие в условиях неопределенности. В связи с этим роль кадровых служб будет возрастать, а их руководители будут и стратегами, и предпринимателями, и маркетологами, и т.д.

Таблица 13.2

Заработная плата по категориям работников

Категория работников	Год				
	0-й				1-й
	потребность, человек	средняя заработная плата, руб.	затраты на заработную плату, руб.	начисления на заработную плату, руб.	...
Рабочие основного производства					
Рабочие вспомогательного производства					
Специалисты и служащие					
И т.д.					
Итого					

Основными задачами кадровых служб (кадровой политики) являются:

1) методическое и организационное обеспечение процедур выдвижения и рассмотрения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей;

2) определение потребности в кадрах и источников их поступления, уточнение потребности в выпускниках учебных заведений;

3) планирование карьеры работников, процессов высвобождения работников и их перераспределения;

4) методическое и организационное обеспечение создания системы непрерывного образования работников организации;

5) организация проведения аттестаций, психологических и социальных исследований, выработка рекомендаций по рациональному использованию потенциала работников организации;

6) обеспечение работы по адаптации молодых специалистов, исследованию проблем, связанных с текучестью кадров, исследование динамики социально-демографической структуры трудового коллектива организации;

7) эффективное использование мотиваторов и формирование социокультуры работников организации, соответствующей обозначенной стратегии развития.

Оценка персонала. Эта оценка начинается с момента приема на работу. Уже на этом этапе возникают проблемы объективности оценки — независимости от частного мнения, настроения, погоды, прошлых успехов и неудач. Оценка должна отвечать на вопрос, насколько успешно человек может справиться со своим делом. Кроме того, оценка должна позволять прогнозировать потенциальные возможности работника.

Текущая комплексная оценка персонала дает возможность делать заключение не только о связи и отношениях внутри организации, но и об организации в целом.

Процесс проведения оценочных мероприятий должен быть понятен всем участникам этих действий и не дезорганизовывать работу коллектива организации.

До принятия решения о зачислении на работу вновь поступающего специалиста он должен пройти несколько ступеней отбора:

1) предварительную отборочную беседу (для оценки подготовленности к деятельности на вакантной должности);

2) заполнение бланка заявления (в виде анкеты для формальной оценки);

3) беседу по найму (результаты интервью дают до 90% информации, на основании которой выносится решение о приеме кандидата на работу);

4) тестирование, которое позволяет сформировать мнение о способностях кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности;

5) проверку рекомендаций или послужного списка (характеристики с прежнего места работы);

6) медицинский осмотр (если предъявляются специфические требования к состоянию здоровья);

7) принятие решения на основе собранной информации.

Аттестация персонала. Процесс аттестации персонала проводится с помощью мероприятий, позволяющих оценить соответствие уровня, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой работы. Аттестация предназначена в большей степени для выявления резервов повышения уровня отдачи работника и только затем — для контроля исполнения чего-либо.

В аттестации принимают участие не только работники кадровых служб, но и непосредственные руководители аттестуемого.

Элементами аттестации выступают и оценка труда, и оценка персонала. В первом случае сопоставляют показатели содержания, качества и объема фактического труда и запланированного результата этого труда. Оценка персонала позволяет получить данные о степени подготовленности работника к выполнению определенного вида деятельности и выявить уровень его потенциальных возможностей.

Аттестации работников проводятся ежегодно или раз в полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования, а в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и результаты обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных.

Этапы аттестации:

1) подготовка (разработка методики проведения; издание приказа, плана проведения аттестации, инструкций по хранению персональной информации; создание специальных программ по подготовке к аттестации; разработка бланков, форм и т.д.);

2) проведение (подготовка отчетов аттестуемыми; заполнение оценочных форм; анализ полученных результатов; проведение заседаний аттестационных комиссий);

3) подведение итогов (анализ кадровой информации; подготовка рекомендаций по работе с персоналом; утверждение результатов аттестации).

По результатам аттестации проводятся:

- 1) оценка труда работников (на соответствие стандартам);
- 2) оценка персонала (сопоставление выявленных качеств работников со стандартами, оценка роста и ротации);
- 3) обработка данных (заполнение сравнительных таблиц эффективности работы сотрудников; выделение групп риска и групп роста; подготовка рекомендаций по использованию результатов аттестации);
- 4) собеседование по результатам аттестации для уточнения полученной информации и ее доведения до аттестуемых.

Соответствующим образом организуется также хранение данных.

Обучение персонала. Ускорение научно-технического прогресса, рост конкуренции на рынке, а также экономическая целесообразность делают необходимым постоянное повышение квалификации работников организации. Осуществляется обучение как с отрывом, так и без отрыва от работы.

Планирование карьеры. Внутриорганизационная карьера определяется траекторией движения (вертикальной и горизонтальной) работника в организации.

В начале профессионального пути важно установить склонность работника к той или иной деятельности. Предпочтение в этом случае может определяться типом личности работника.

Японская модель продвижения работника управления приведена на рис. 13.2.

Планирование карьеры зависит от сочетания целей и навыков работника, потребностей организации, внутренней ситуации. Основные мероприятия по планированию карьеры приведены в табл. 13.3.

Кроме прочего, кадровая политика формируется с учетом потенциала работников организации. Как мы видели, в основе кадровой политики лежат принципы отбора и найма работников, система планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки, методы оценки персонала и система продвижения работников по службе. При этом очень важна кадровая стратегия. Кратко охарактеризуем основные ее элементы.

Стратегические намерения. Цель кадровой службы — наращивать кадровый потенциал, адекватный стратегии организации. При этом решается задача по созданию конкурентных преимуществ организации как за счет повышения уровня ответственности работников (путем эффективного управления корпоративной культурой), так и за счет наращивания человеческого потенциала (благодаря росту профессиональной компетентности работников).



Рис. 13.2. Схема продвижения работника управления

Таблица 13.3

Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация на выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив роста Реализация запланированного роста

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Стратегические направления как пути достижения стратегических целей. Необходимо создать видение образа, к которому следует стремиться, пересмотреть существующие системы оплаты труда, стимулирования труда, занятости, сократить издержки как за счет уменьшения излишней численности, так и за счет эффективного использования имеющегося потенциала.

В завершение приведем основные принципы управления персоналом (табл. 13.4).

Таблица 13.4

Принципы построения системы управления персоналом

Принцип	Характеристика принципа
Соответствия целям	Управление персоналом осуществляется в соответствии со стратегическими целями развития организации
Потенциальных имитаций	Временное выбытие некоторых работников не должно прерывать процесс работы организации
Экономичности	Расходы на систему управления персоналом должны окупаться и обеспечивать снижение издержек по организации в целом
Прогрессивности	Система управления персоналом должна соответствовать лучшим отечественным и зарубежным аналогам

Окончание табл. 13.4

Принцип	Характеристика принципа
Системности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы внешней и внутренней среды организации
Оптимальности	Должна обеспечиваться многовариантность проработки предложений по формированию системы управления персоналом
Научности	Решения должны быть основаны на достижениях науки и техники

14. Правовое обеспечение деятельности организации

14.1. Общие положения

В разделе «Правовое обеспечение деятельности организации» бизнес-плана рассматривается вся информация, характеризующая правовые аспекты процессов создания и работы организации. Этот раздел особенно важен для вновь создаваемых организаций. Особое внимание следует уделять выбору и обоснованию формы собственности организации: государственная, муниципальная или частная собственность. В соответствии с выбранной формой собственности необходимо определить организационно-правовую форму, например, в рамках частной собственности это могут быть производственный кооператив, некоммерческая организация, хозяйственное общество или товарищество.

Каждая из форм имеет свои особенности, достоинства и недостатки, которые будут влиять на успех реализации задуманного бизнес-проекта и потому небезынтересны для потенциальных инвесторов и партнеров.

Помимо обоснования формы собственности в рассматриваемом разделе бизнес-плана нужно указать основные законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность организации как в своей стране, так и в стране инвестора или предполагаемого бизнеса.

Таким образом, в этом разделе бизнес-плана должны быть отражены следующие основные моменты:

- 1) дата создания и регистрации организации;
- 2) где и кем она зарегистрирована;
- 3) учредительные документы;

- 4) зарегистрированный офис;
- 5) форма собственности;
- 6) наиболее значительные пайщики (акционеры) организации;
- 7) для акционерного общества:
 - а) количество разрешенных к выпуску акций,
 - б) количество выпущенных акций,
 - в) количество обращающихся акций,
 - г) номинальная стоимость одной акции,
 - д) рыночная стоимость одной акции,
 - е) динамика изменения рыночной стоимости акции;
- 8) аспекты деятельности организации, подлежащие государственному контролю;
- 9) копии лицензий на виды деятельности, являющиеся предметом рассмотрения в бизнес-плане;
- 10) копии соглашений и договоров с другими организациями по данным видам деятельности;
- 11) изменения в законодательстве, которые могут оказать влияние на деятельность организации, и другие документы (патенты, контракты, договора на аренду, торговые марки и знаки и т.д.). Если организация ведет деятельность за рубежом, то необходимо дополнительно сообщить информацию по п. 12—15;
- 12) гарантии данного государства по защите интересов зарубежных предпринимателей;
- 13) наличие в стране государственных, частных и общественных организаций, контролирующих качество продукции, вырабатывающих стандарты на габариты и вес продукции и т.д.;
- 14) законодательные ограничения по проникновению на рынок (сегмент рынка);
- 15) особенности правовой системы страны рынка в части:
 - а) налоговой системы,
 - б) законов, регулирующих вопросы защиты от загрязнения окружающей среды,
 - в) патентной защиты,
 - г) правил техники безопасности,
 - д) порядка регистрации торговой марки и проведения рекламы,
 - е) основных прав потребителей и системы их защиты,
 - ж) правил, запрещающих использование определенных материалов, и т.д.

14.2. Схемы управления собственностью

В соответствии с Гражданским кодексом РФ можно выстроить систему объектов управления собственностью, приведенную на рис. 14.1.

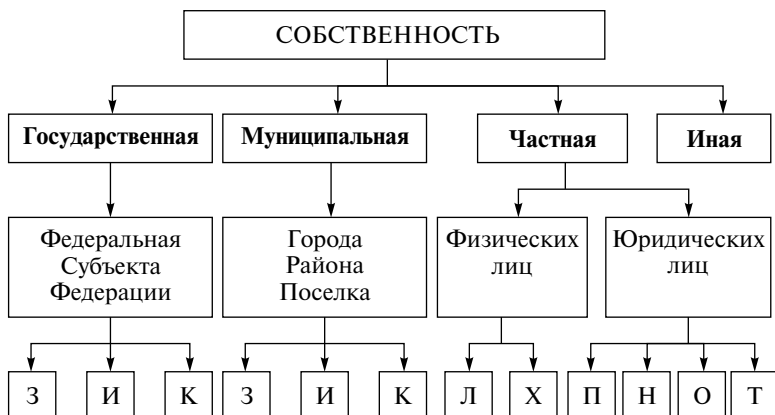


Рис. 14.1. Собственность как объект управления:

З — земля и другие природные ресурсы; И — имущество унитарных предприятий и учреждений, паи и доли; К — казна; Л — личная собственность; Х — хозяйство без образования юридического лица; П — производственные кооперативы; Н — некоммерческие организации; О — общества; Т — товарищества

Собственность физических лиц (граждан) может быть представлена личной собственностью и собственностью индивидуальных хозяйств. Вторая форма собственности характерна для предпринимательской деятельности граждан без образования юридического лица, но с обязательной государственной регистрацией.

В отношении *собственности юридических лиц* можно сказать лишь то, что она в начальный момент складывается из взносов учредителей, представляющих собой все, что можно оценить в денежном выражении с согласия учредителей.

По правовому положению коммерческие организации разделяются на хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Хозяйственные товарищества и общества — коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли (вклады)

участников. Хозяйственные товарищества могут быть организованы в форме полного товарищества или товарищества на вере; хозяйственные общества — в формах общества с ограниченной или дополнительной ответственностью и акционерного общества.

Полное товарищество — объединение двух и более лиц, которые на основании заключенного между ними договора занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им (а не только товариществу) имуществом. Форма полного товарищества чаще всего применяется для мелких и средних предприятий.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — объединение двух и более лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) — только своим вкладом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью — форма объединения капиталов одного или нескольких лиц. Уставный капитал общества в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество с ограниченной ответственностью не обязано предоставлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.

Общество с дополнительной ответственностью учреждается одним лицом или более. Его участники несут солидарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. Общество с дополнительной ответственностью создается и действует на основании учредительного договора и устава; если оно создано одним лицом — только на основании устава.

Хозяйственное общество считается *дочерним*, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения. На основное хозяйственное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

Хозяйственное общество считается (признается) *зависимым*, если другое (участвующее в его делах) общество имеет более 20%

голосующих акций или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью. Участвующее общество должно в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных обществах.

Акционерное общество — хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Открытое акционерное общество — общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.

Закрытое акционерное общество — общество, акции которого распределяются только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц.

Руководство деятельностью общества и выступление от его имени при заключении сделок поручается, как правило, одному из управляющих или правлению общества. Акционерное общество обязано публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественных паевых взносов может быть объявлена неделимой. Каждый член кооператива имеет один голос, независимо от величины пая.

Производственный кооператив не вправе выпускать акции. Учредительным документом является устав кооператива. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество.

Унитарное предприятие не наделено правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество. Унитарными могут быть только государственные или муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия неделимо, оно может принадлежать предприятию либо на праве хозяйственного ведения, либо на праве оперативного управления (казенные предприятия). Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Некоммерческая организация не имеет извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяет полученную прибыль между участниками.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, образовательных, науч-

ных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях для достижения общественных благ.

Согласно ГК РФ некоммерческие организации могут создаваться в форме:

- ◆ потребительских кооперативов;
- ◆ общественных организаций (объединений);
- ◆ религиозных организаций (объединений);
- ◆ финансируемых собственником учреждений;
- ◆ благотворительных и иных фондов;
- ◆ объединений юридических лиц (союзов и ассоциаций);
- ◆ автономных некоммерческих организаций и некоммерческих партнерств;
- ◆ товариществ собственников жилья;
- ◆ торгово-промышленных палат;
- ◆ коллегий адвокатов и др.

Кратко охарактеризуем некоторые из этих форм.

Потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Члены потребительского кооператива солидарно несут ответственность по его обязательствам.

Общественная организация (объединение) — добровольное объединение граждан, созданное на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Такие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы. Участники не имеют прав на имущество организации, в том числе на свои взносы, они не отвечают по обязательствам организации и ее участников.

Учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник соответствующего имущества.

Объединения юридических лиц (союзы и ассоциации) — некоммерческие организации, учрежденные группой либо коммерческих, либо некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединений сохраняют свою самостоятельность и право юридического лица, несут субсидиарную ответственность по обязательствам объединений. В России создаются и действуют общероссийские, межрегиональные, региональные и местные объединения.

14.3. Трансформация организаций

Создание корпоративных объединений¹ позволяет объединившимся структурам повысить конкурентоспособность как своего конечного продукта, так и бизнеса в целом.

Трансформация как организационно-экономическое преобразование организаций, при котором меняется состав юридических лиц, участвующих в преобразовании, является неотъемлемой составляющей развития организаций.

Основные виды трансформации предусмотрены ст. 57 ГК РФ: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Исходя из практики бизнеса можно назвать еще один вид трансформации — поглощение.

Слияние и поглощение представляют собой процедуры смены собственника или изменения структуры собственности организации, являясь конечным звеном в системе мер по ее реструктуризации. Цель слияния и поглощения заключается в увеличении благосостояния акционеров и достижении конкурентных преимуществ на рынке.

Слияние и поглощение — одни из основных методов реализации трансформационных стратегий. Если корпорация занимает удачное положение на рынке, имеет хорошие перспективы развития, но ей требуется усилить свои позиции для достижения конкурентных преимуществ в данной отрасли, то, используя механизм слияния и поглощения, она может достичь своей цели, объединяясь или приобретая компании того же сегмента рынка.

¹ Корпорация представляет собой организацию или союз организаций, созданных для защиты интересов и привилегий ее участников и образующих самостоятельное юридическое лицо. Как правило, корпорация состоит из материнской организации и дочерних предприятий, имеющих разный юридический статус и разные способы управления.

Часто корпорации могут осуществлять слияние и поглощение компаниями из других сегментов рынка для снижения риска своей деятельности, расширения сферы своего присутствия.

Если корпорация пересматривает свои позиции на рынке, находит новые приоритеты, выделяет для себя основные направления деятельности, освобождаясь от неосновных проблемных направлений, а также если корпорация испытывает недостаток в финансах, то она может эффективно использовать механизм слияния для продажи или выделения отдельных подразделений, дочерних предприятий.

Различают слияние горизонтальное, вертикальное, родовое, конгломеративное, а также национальное и транснациональное, дружественное и враждебное, корпоративные альянсы, производственное, финансовое слияние и т.д.

Попытки понять мотивы, движущие корпорациями, активно использующими в своей деятельности стратегию слияния и поглощения, привели к определению трех основных теорий, объясняющих слияние: синергетическая теория, теория агентских издержек свободных потоков денежных средств и «теория гордыни», основное содержание которых отражено на рис. 14.2 (с. 248).

Специалисты в области теории управления корпорациями рекомендуют при слиянии и поглощении компаний учитывать следующие факторы:

1. Состояние внешней окружающей среды:

- ◆ законодательство;
- ◆ налогообложение до и после слияния (налоговые льготы, изменение налогооблагаемой базы и пр.);
- ◆ политическое положение (стабильность, приемлемость для организации бизнеса и механизм взаимодействия бизнеса и органов государственной власти);
- ◆ уровень конкуренции и антимонопольное законодательство;
- ◆ отраслевые факторы.

2. Уровень организации и управления:

- ◆ качество и динамичность (гибкость) системы управления;
- ◆ рыночная позиция поглощаемой (поглощающей) организации;
- ◆ состояние ресурсов производства, наличие технологических линий, технический уровень производства, обеспеченность трудовыми ресурсами и трудовые отношения.

3. Финансовое состояние:

- ◆ уровень рентабельности продаж и капитала;

- ◆ темп роста и норма прибыли;
- ◆ страховые гарантии на активы организации.

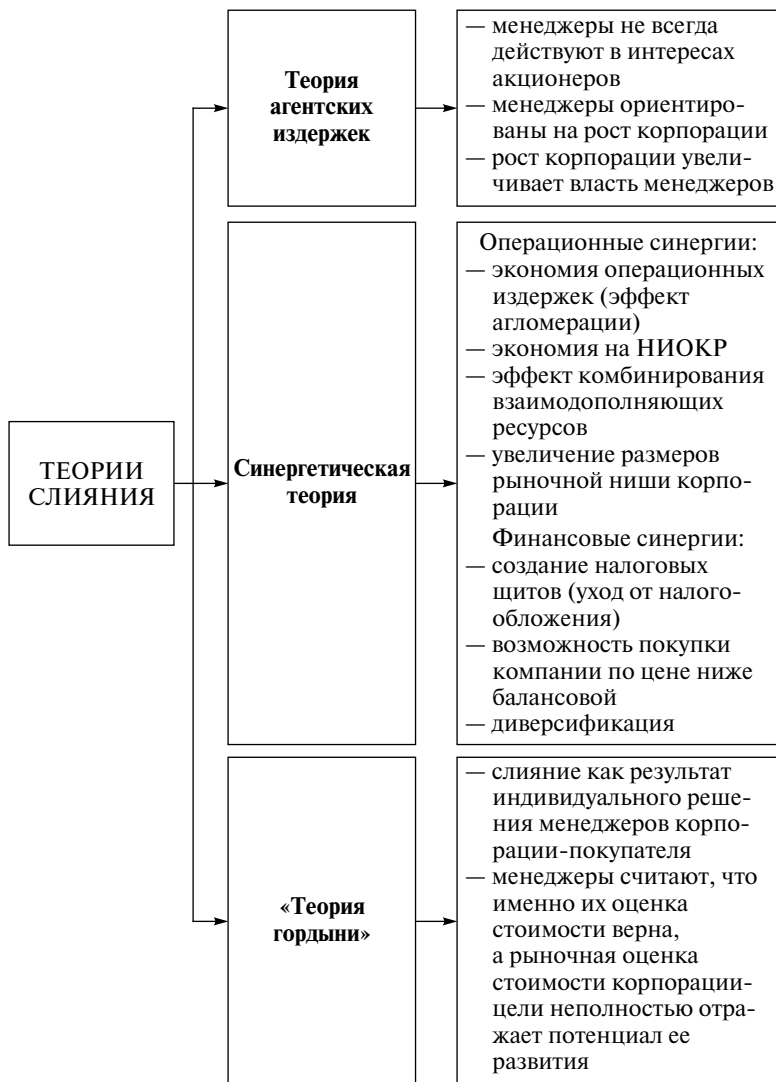


Рис. 14.2. Теории, объясняющие слияние

Источниками получения экономического эффекта от слияния и поглощения являются:

- ◆ экономия на масштабах производства (технологическая экономия);
- ◆ экономия на масштабах сферы деятельности (экономия на разнообразии производимой продукции и рынков сбыта);
- ◆ экономия на транзакционных издержках (экономия на сделках, операциях, контрактах, договорах);
- ◆ конкурентные преимущества на рынках (экономия от координации рыночного поведения объединяемых организаций, внутрифирменного и межстранового перераспределения ресурсов, регулирования цен товаров).

14.4. Способы объединения организаций

Российское законодательство не предусматривает некоторых форм объединения юридических лиц с целью совместного осуществления коммерческой деятельности. Мы считаем необходимым хотя бы кратко охарактеризовать наиболее распространенные за рубежом формы объединений.

Альянс — аналог синдиката в финансовой (инвестиционной, банковской) области.

Ассоциация — добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью сотрудничества, а также представления и защиты общих имущественных интересов, которое создается для обмена информацией, сокращения расходов на оплату приглашенных консультантов, лоббирования коллективных интересов предпринимателей, вошедшие в объединение.

Самостоятельность и независимость входящих в объединение членов сохраняются.

Картель — объединение, участники которого заключают соглашение о разделе рынка, предполагающее координацию бизнес-планов в части планов продаж. Соглашения заключаются о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене партнерами.

Участники картеля сохраняют производственную и хозяйственную самостоятельность, но нарушение соглашения ведет к штрафам для участников.

В последнее время картельные соглашения предусматривают патентные соглашения, договоры об обмене научно-технической информацией, ноу-хау и т.п. Ряд стран использует картель как форму, способную вывести из кризиса какую-либо отрасль.

Различают внутренние, экспортные, импортные и международные картели.

Конгломерат — объединение разнородных предприятий, которое возникает в результате слияния разных хозяйствующих субъектов вне зависимости от их горизонтальных или вертикальных связей. Другими словами, конгломератная диверсификация предусматривает выход компании в сферы деятельности, прямо не связанные с основной номенклатурой производства.

Важнейшим инструментом конгломератной диверсификации является слияние и поглощение других предприятий.

Конгломераты появились в период усиления диверсификации производства в условиях динамических изменений конъюнктуры рынка, спроса и предложения.

Консорциум — временное объединение (соглашение) между несколькими банками, предприятиями, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществления наукоемких и капиталоемких проектов, в том числе международных. Консорциум — одна из форм сращивания банковского и промышленного капитала.

Участники консорциума сохраняют самостоятельность и могут входить в состав любых других добровольных объединений. Консорциумы создают единые финансовые и материальные фонды за счет взносов участников, бюджетных средств и кредитов банка.

Консорциум дает следующие преимущества:

- ◆ возможность проведения работ, которые нельзя осуществить самостоятельно;
- ◆ распределение расходов и снижение риска;
- ◆ объединение с организациями-участниками дефицитных людских и материальных ресурсов для выполнения исследований;
- ◆ повышение технического уровня и конкурентоспособности.

Концерн — объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности с целью снижения издержек.

В концернах обычно создается координационный центр. Имеются общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями.

Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединять предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперативных связях.

Комбинат — объединение технологически связанных между собой предприятий, в котором продукция одного предприятия служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другого предприятия.

Эта форма широко используется в деревообрабатывающей и пищевой промышленности, например предприятия в молочный комбинат входят не только заводы по переработке, но и фермы, поставляющие охлажденное молоко, и магазины по продаже готовой продукции.

Корнер — корпоративное объединение с целью переброски, аккумуляирования, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара.

Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций.

Кэйрэцу — объединение разнопрофильных фирм в устойчивые промышленно-финансовые группы (универсальные многоотраслевые концерны), характерные прежде всего для Японии. Из 100 крупнейших промышленных фирм Японии 70 являются членами той или иной кэйрэцу. Объединение происходит вокруг торговых компаний и (или) банков.

Кэйрэцу характеризуется замысловатой системой перекрестного владения акциями, когда банк владеет акциями всех коммерческих компаний, а последние владеют акциями друг друга.

Члены кэйрэцу действуют сообща, помогая друг другу увеличить долю рынка, особенно компаниям, действующим «на передовой», т.е. конкурирующим на мировых рынках, приобретать дешевое сырье, делятся технологией, повышают стандарты качества, обмениваются информацией о рынке и оказывают друг другу финансовую поддержку¹.

Сетевая организация — часть существенных для бизнеса функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. В сетевых организациях на первый план выходят информационные кооперационные связи.

Синдикат — объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, для организации ее коллективного сбыта

¹ Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. / Р. Кох. СПб. : Питер, 2003. С. 231.

через единую торговую сеть, а также закупки сырья, что в целом ведет к получению монопольно высокой прибыли. Объединившиеся корпорации теряют свою коммерческую самостоятельность, сохраняя самостоятельность юридическую.

Синдикат проводит общее планирование в части сбыта и маркетинга. При этом сбыт продукции всеми участниками синдиката осуществляется через единый орган — сбытовую контору, которая принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом. Кроме того, синдикат может закупать сырье по монопольно низким ценам, диктовать цены на рынке, проводить товарный демпинг.

Союз — объединение по отраслевому, территориальному и иному признаку в целях обеспечения общих интересов участников в государственных, международных и иных организациях.

Трест — объединение предприятий, в рамках которого участники, вошедшие в его состав, теряют свою производственную и коммерческую самостоятельность, руководствуются в своей деятельности решениями управляющего центра.

Предприниматели, входящие в трест, становятся его акционерами, а их предприятия подчиняются единому руководству треста.

Тресты создаются с целью мощного вхождения в рынок. Цели предприятий, составляющих трест, подчинены главной цели вновь созданного объединения. Лучшая организационная форма треста — комбинат.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) (коммерческие, финансовые, консалтинговые) — объединения предприятий, осуществляющих скоординированную промышленную, коммерческую, финансовую или консалтинговую политику. Предприятия обычно ведут общий учет и управляют общими финансами. Иногда члены группы обмениваются акциями друг друга или создают совместные предприятия. Вариантом промышленной группы является сетевая организация¹.

Франчайза — объединение, по условиям которого крупная корпорация обязуется снабжать мелкую фирму своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы.

¹ *Иванов Ю.В.* Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М. : Альпина Паблишер, 2001. С. 82.

Холдинг (холдинговая компания) — корпорация или акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний и осуществляющая по отношению к ним функции контроля и управления.

Холдинги подразделяются на чистые и смешанные. Чистые холдинги ограничиваются выполнением контрольно-управленческих функций. Смешанные холдинги кроме контрольно-управленческих могут брать на себя предпринимательские, торговые, транспортные и другие функции, связанные с развитием холдинга.

15. Оценка риска и страхование

15.1. Общие положения

При написании раздела «Оценка риска и страхование» бизнес-плана необходимо:

- 1) привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их наступления и ожидаемого ущерба от их наступления;
- 2) указать меры по профилактике и нейтрализации угрозы, создающей риски;
- 3) предложить программу страхования от рисков;
- 4) обосновать решение о том, в каких компаниях, на каких условиях (по какой системе) и на какую сумму будут застрахованы риски;
- 5) подготовить копии страховых полисов.

Будущим инвесторам или кредиторам организации в настоящем разделе следует представить на рассмотрение данные о возможных рисках, которые могут сопровождать реализацию проекта, а также об основных методах защиты от них, их предотвращении или снижении степени влияния на финансовое положение организации.

15.2. Риски бизнес-проектов

Предпринимательский (коммерческий) риск — потенциальная возможность потерь в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных расчетом (прогнозом) либо получение доходов ниже предполагаемых.

Изменения во внешней среде и в самой организации приводят к тому, что ставится под сомнение полезность ожидаемого конечного результата, что порождает опасность непредвиденных

потерь, поэтому так важны вопросы, связанные с рисками, их оценкой, прогнозированием и управлением ими. Кроме прочего, потенциальные инвесторы желают знать, с какими проблемами может столкнуться организация и как она предполагает с ними справляться.

Предпочтительно в данном случае не реактивное поведение организации в связи с непредвиденными препятствиями, а проактивное управление ходом реализации бизнес-плана, когда организация в состоянии предвидеть угрозы, видит свои наиболее уязвимые стороны и стремится снизить риск до минимума.

Глубина анализа рисковости бизнеса зависит от конкретного вида деятельности и масштаба проекта, для которого формируется бизнес-план. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием серьезного математического аппарата. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью метода экспертных оценок.

Однако главное в определении риска — не сложность расчетов и не точность вычислений вероятности наступления проблемного состояния организации, а способность организации выявить факторы, создающие угрозу, и определить среди них наиболее значимые для реализации бизнес-плана из числа наиболее вероятных по возможности возникновения. Кроме того, необходимо разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь.

Процесс управления риском проекта осуществляется в четыре этапа:

- 1) идентификация риска;
- 2) качественная и количественная оценка риска;
- 3) разработка необходимых ответных мер;
- 4) документирование и контроль.

На *первом этапе* идентифицируют все риски, способные в значительной мере повлиять на успех бизнес-проекта. Теоретически характеристики рисков могут меняться от высокой вероятности и сильного воздействия до низкой вероятности и слабого воздействия. Основное внимание следует уделить рискам, имеющим высокую и среднюю вероятность, в том числе их совместному влиянию на конкретный аспект проекта. Однако не следует забывать и о маловероятных рисках, которые в совокупности также могут представлять значительную угрозу проекту. Необходимо помнить и о фатальных ошибках, которые хотя и маловероятны, тем не менее способны завести проект в тупик.

При анализе ситуации можно использовать методы номинальных групп, мозгового штурма и другие методы групповой работы, в применении которых принимают участие члены проект-

ной команды и другие специалисты, обладающие экспертными знаниями и опытом работы в соответствующем бизнесе. Эксперты могут составить список рисков и оценить их по степени важности, например по 10-балльной шкале. Затем следует попросить их высказаться о приоритетах работ. Такая групповая работа поможет сплотить команду в рамках проекта и помочь провести квалифицированную оценку рисков.

На *втором этапе* проводятся качественная и количественная оценки выявленных рисков, а также их классификация по типам, силе влияния и вероятности возникновения. Это может быть попытка субъективно оценить небольшой проект, а может быть серьезная комплексная оценка крупного и сложного проекта. Некоторые значительные риски с трудом поддаются прямой оценке, поэтому может потребоваться углубленный анализ их влияния.

В качестве методов реализации процедур этапа в большей степени подходят вероятностные методы, методы математического моделирования и экспертных оценок.

На *третьем этапе* осуществляются процедуры формирования стратегии преодоления выявленных рисков. Необходимо работать с каждым видом риска, стремясь исключить условия его возникновения (путем поиска альтернативных вариантов решений для каждой потенциальной проблемной ситуации). Со всеми видами рисков следует работать в порядке убывания их значения вплоть до получения приемлемого уровня безопасности и надежности проекта.

Используется метод построения морфологических матриц, в строках и столбцах которых размещены с одной стороны угрозы внешней среды, с другой — сильные стороны самой организации и благоприятные ситуации, предоставляемые внешней средой и воспринимаемые как возможности. На пересечении строк и столбцов матрицы находятся варианты искомых решений.

Четвертый этап — анализ полученных данных и предложения по корректировке ранее принятых решений в рамках бизнес-проекта. Целью этапа является создание источника справочной информации для непрерывной оценки рисков и противодействия неблагоприятным событиям, поскольку тщательная подготовка к наступлению неблагоприятного события позволяет снизить вероятность его возникновения.

В итоге целесообразно проанализировать возможные потери в бизнесе, их источники и виды риска.

Потери в бизнесе можно классифицировать по следующим блокам:

- ◆ информационные (утечка информации, потери баз данных);
- ◆ временные (невыполнение в срок заданий по реализации бизнес-плана, несвоевременное решение назревших проблем);
- ◆ материальные (дополнительные затраты или прямые потери оборудования, имущества, сырья, энергии);
- ◆ трудовые (потери рабочего времени);
- ◆ финансовые (прямой денежный ущерб — штрафы, налоги, потери денежных средств или ценных бумаг);
- ◆ потери темпа бизнеса (предпринимательская деятельность идет медленнее, чем было намечено);
- ◆ особые виды потерь (нанесение ущерба здоровью, окружающей среде, престижу организации).

Источники потерь кроются в основных блоках факторов внешней и внутренней среды организации:

- ◆ проявление специфики социокультуры российского общества;
- ◆ воздействие политических факторов;
- ◆ степень политической и социальной нестабильности;
- ◆ темпы научно-технического прогресса;
- ◆ несовершенство методологии и идеологии менеджмента;
- ◆ некомпетентность кадров;
- ◆ воровство индивидуальное и коллективно организованное;
- ◆ нарушение правил техники безопасности;
- ◆ недобросовестность или несостоятельность компаньонов;
- ◆ неудовлетворительное состояние финансовой и банковской системы;
- ◆ форс-мажорные обстоятельства.

В процессе реализации бизнес-плана организация может столкнуться со следующими видами коммерческих рисков:

- ◆ риском выбора потребителя;
- ◆ риском ошибочной стратегии проникновения на рынок;
- ◆ ненадежностью поставщиков;
- ◆ риском конкуренции;
- ◆ повышением цен на сырье и энергию;
- ◆ риском инфляции;
- ◆ дефицитом ресурсов;
- ◆ риском колебания цен;
- ◆ изменением условий кредитования;

- ◆ риском транспортировки;
- ◆ изменением условий налогообложения и др.

Методы оценки коммерческого риска основаны на использовании математического аппарата теории вероятностей. Исходный этап оценки риска — построение кривой нормального распределения. Для этого необходимо выделить определенные зоны риска.

Безрисковая зона — область, потери в которой не ожидаются, ей соответствуют нулевые или отрицательные (как превышение прибыли) потери; ее можно назвать областью выигрыша от реализации бизнес-плана.

Зона допустимого риска — область, в границах которой рассматриваемый вид деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность (в этой зоне потери происходят, но они меньше ожидаемой прибыли); граница допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от реализации бизнес-плана.

Зона критического риска — область, которая характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, вплоть до полной потери расчетной выручки от реализации бизнес-плана; величина потерь в этой зоне заведомо превышает ожидаемую прибыль и может привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных в бизнес-проект.

Зона катастрофического риска — область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достигать величин, равной стоимости всего имущества организации.

В целом для оценки риска необходимо выполнить следующие процедуры:

- 1) выявить полный перечень возможных рисков;
- 2) определить вероятность их проявления;
- 3) оценить ожидаемый размер убытков;
- 4) проранжировать убытки по вероятности наступления;
- 5) установить приемлемый уровень риска, определить зону риска, после чего отбросить все риски, вероятность наступления которых ниже данного уровня (например, организация не рассматривает риски, вероятность появления которых не превышает 0,25). Однако если ущерб, возникающий при проявлении риска, велик, его необходимо оставить в перечне, даже если его вероятность мала.

Когда риски определены и среди них выявлены наиболее существенные, необходимо разработать меры по профилактике и нейтрализации каждого из них.

При решении этой задачи следует использовать методы активизации творческого мышления разработчиков бизнес-плана (как индивидуальные, так и коллективные).

15.3. Управление рисками

Разумеется, риск следует принять к рассмотрению только в том случае, если потенциальная выгода в достаточной степени превосходит затраты на исправление последствий неудачных решений, поэтому необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- ◆ почему следует принять на себя риск;
- ◆ какую можно получить выгоду;
- ◆ чего можно лишиться;
- ◆ какова вероятность успеха (неудачи);
- ◆ что можно будет сделать, если не удастся добиться желаемого результата;
- ◆ насколько оправдан риск с точки зрения получения потенциальной выгоды?

Менеджеры относятся к риску по-разному: одни не приемлют никакого риска, другие, напротив, проявляют склонность к рискованным проектам. На отношение к риску влияют следующие факторы:

- ◆ возможная частота убытков;
- ◆ объем и надежность доступной информации;
- ◆ потенциальная серьезность убытков;
- ◆ управляемость риска;
- ◆ ясность представления о возможных последствиях;
- ◆ возможность создания отрицательного публичности;
- ◆ способность оценить последствия;
- ◆ источник средств на осуществление проекта.

Во избежание неоправданного оптимизма следует не допускать пристрастных, некомпетентных или своекорыстных решений. Полезно найти ответы на следующие вопросы:

- ◆ осуществлялся ли подобный проект ранее;
- ◆ насколько полной является аналогия;
- ◆ есть ли подтверждающие доказательства;
- ◆ проводились ли беседы с людьми, имеющими опыт работы над подобными проектами;
- ◆ получены ли альтернативные мнения;
- ◆ являются ли эти альтернативные оценки количественными и выполнены ли они в письменной форме?

15.4. Страхование рисков

Страхование служит важным фактором стимулирования хозяйственной активности, дает сильную психологическую мотивацию экономической деятельности: стремление получить выгоду, желание обоснованно рискнуть.

Страхование подразумевает обеспечение готовности организации к наступлению нежелательных событий, в особенности наиболее очевидных. Целью управления рисками бизнес-проекта должно быть прогнозирование возможных источников рисков, прежде всего тех, которые способны негативно повлиять на проект, и определение путей ослабления последствий негативного воздействия на организацию в целом и на результаты реализации бизнес-плана в частности.

Сначала необходимо определить вид страхования, который организация собирается использовать для реализации бизнес-проекта.

Принято выделять следующие виды страхования:

- ◆ *от всех рисков* (при этом возмещается ущерб, причиненный всеми известными стихийными бедствиями и проявлениями разрушительных сил природы);
- ◆ *морское*;
- ◆ *от финансовых потерь* (возмещение потерь из-за мошенничества, преступной небрежности или халатности служащих при исполнении служебных обязанностей, предусмотренных трудовыми контрактами с ними);
- ◆ *от понижения дохода* (компенсация ущерба в результате пожара или других несчастных случаев на производстве, приводящих к временному нарушению технологического цикла или остановке производства, а также иных потерь, связанных с прерыванием бизнеса) и др.

После того как вид страхования выбран, осуществляется выбор страховой компании и системы страхования. При выборе следует учитывать системы, в рамках которых работают страховые компании.

1. Страхование *по действительной стоимости имущества*, которая определяется как его фактическая стоимость на день заключения договора. В этом случае страховое обеспечение равно величине ущерба.

2. Страхование *по системе пропорциональной ответственности*, означающее неполное страхование объекта. При расчете возмещения используется следующая формула для определения величины страхового возмещения:

$$Q = T \times S : W,$$

где Q — страховое возмещение;

S — страховая сумма по договору;

W — стоимостная оценка объекта страхования;

T — фактическая сумма ущерба.

В этом случае страхователь участвует в возмещении ущерба и тем больше, чем больше разница между страховой суммой и оценкой объекта страхования.

3. Страхование *по системе первого риска*, предусматривающее выплату страхового возмещения в размере ущерба, но в пределах страховой суммы. Другими словами, весь ущерб компенсируется полностью в пределах страховой суммы (первый риск), а ущерб сверх страховой суммы (второй риск) вообще не возмещается.

4. Страхование *по восстановительной стоимости*, означающее, что страховое возмещение за объект равно цене нового имущества, т.е. износ имущества не учитывается.

5. Страхование *с учетом франшизы*. Условиями договора страхования предусматривается освобождение страховщика от возмещения убытков, не превышающих определенного размера. Различают условную (вычитаемую) и безусловную (невывчитаемую) франшизу.

При *условной (вычитаемой) франшизе* страховщик освобождается от ответственности за ущерб, не превышающий установленной суммы (процента) франшизы, и должен возместить ущерб полностью, если его размер больше суммы франшизы. Для этого согласно международной практике в страховом полисе делается специальная оговорка (кlausула): «свободно от X процентов» ($X = 1, 2, \dots$ процентов от страховой суммы).

При *безусловной (невывчитаемой) франшизе* klausула имеет вид: «Свободно от первых X процентов» (где X процентов вычитаются всегда из суммы страхового возмещения, независимо от величины ущерба).

16. Финансовый план

16.1. Структура финансового плана

В разделе «Финансовый план» бизнес-плана представлены показатели финансового обеспечения деятельности организации и план наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе результатов оценки текущей финансовой информации и прогноза успешности реализации бизнес-плана.

Результаты финансовой деятельности организации следует представить в виде определенной системы планово-отчетных документов, к которым следует отнести в первую очередь пять документов:

- 1) оперативный (рабочий) план (отчет), который отражает результаты взаимодействия организации с ее целевыми рынками (разрабатывается службой маркетинга);

- 2) план (отчет) о доходах и расходах, показывающий, получит ли организация прибыль от реализации товаров и предоставления услуг (разрабатывается экономической службой);

- 3) план (отчет) о движении денежных средств, который показывает процесс поступлений и расходования денег в ходе деятельности организации (разрабатывается финансовой службой);

- 4) баланс (бюджет), подводящий итог экономической и финансовой работы организации за отчетный период (разрабатывается службой главного бухгалтера);

- 5) отчет о прибылях и убытках.

В этих документах отражаются планируемые и фактически полученные величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов может меняться в зависимости от конкретных условий (от месяца до года). При стабильной внешней среде и устойчивом положении организации продолжительность периодов может быть увеличена. Нужно пом-

нить, что уменьшение продолжительности периода увеличивает, с одной стороны, оперативность принятия руководством управленческих решений, с другой — объем расчетных и аналитических работ, которые в случаях быстрых перемен во внешней среде теряют актуальность на момент завершения.

Общая продолжительность планирования рекомендуется равной трем годам, но не менее срока реализации проекта, на который разрабатывается бизнес-план.

16.2. Примерный состав показателей плана

Рассмотрим примерный состав показателей финансового плана и форму их представления в *оперативном (рабочем) плане (отчете)*. Эти показатели определяются по каждому виду товара или услуг, что позволяет сравнивать их по такому критерию, как экономическая эффективность (форма, в которую заносят эти показатели, приведена в табл. 16.1).

Таблица 16.1

Основные показатели оперативного (рабочего) плана (отчета)

Показатель	Месяц (квартал, год)		Всего за период	
	по плану	фактически	по плану	фактически
Рыночный потенциал организации по данному товару, ед. товара				
Доля организации в отраслевом рынке по данному товару, %				
Цена товара, руб.				
Объем продаж, ед. товара				
Охват рынка, %				
Количество произведенных товаров, ед. товара				
Запасы товара на складах организации на конец отчетного периода, ед. товара				

Такие показатели дают представление руководству организации о доле рынка, которой обладает организация по каждому

товару и которой планируется завладеть в будущем. Если подобный прогноз составляют на три года, то для первого и второго года данные приводят поквартально (для первого года по возможности ежемесячно), а данные на дальнейший период времени — в расчете на год, поскольку для начального периода производства уже точно известны покупатели, а для следующих периодов имеется только предварительная договоренность о будущих продажах. Таким образом, начиная со второго года приходится заниматься прогнозными оценками и корректировками.

Рыночный потенциал показывает величину спроса отраслевого рынка на рассматриваемый товар, который приходится на организацию, что будет определять ее долю на отраслевом рынке.

На каждый отчетный период рассматриваемая совокупность показателей планируется на базе результатов маркетинговых исследований рынка. Эти результаты также лежат в основе планирования закупки оборудования, затрат на рекламу, найма работников, поставки финансовых, информационных, энергетических и материальных ресурсов.

По прошествии отчетного периода определяют фактические величины показателей, на основе которых осуществляется корректировка показателей, запланированных на последующие периоды.

Оперативный отчет необходим для оценки степени успешности реализации бизнес-плана на отдельных его этапах, поэтому при его составлении целесообразно использовать достоверную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности организации и сценарных изменениях внешней и внутренней ситуации вокруг бизнес-плана. Составление оперативного отчета по сбалансированным и взаимоувязанным количественным и качественным показателям позволяет постоянно отслеживать изменения в положении организации на рынке и принимать проактивные управленческие решения.

Такая же схема составления документов сохраняется и для других планово-отчетных материалов.

Структура *плана (отчета) о доходах и расходах* проста, он включает показатели, перечисленные в табл. 16.2.

По показателям этого плана (отчета) можно установить, приносит ли организации прибыль рассматриваемый товар. Также можно сравнить разные товары по прибыльности, чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Просуммировав данные по всем товарам и услугам организации, можно оценить ожидаемую суммарную прибыль.

Основные показатели плана (отчета) о доходах и расходах

(руб.)

Показатель	Месяц (квартал, год)		Всего за период	
	по плану	факти- чески	по плану	факти- чески
Выручка от продажи данного товара				
Издержки, связанные с производством и реализацией товаров (по статьям)				
Общепроизводственные издержки по статьям				
Налоги и отчисления				
Чистая прибыль				
Прибыль, остающаяся в распоряжении организации*				

* Для акционерного общества — после выплаты дивидендов.

Задача этого плана показать, как будет формироваться и изменяться прибыль в течение первого года — поквартально (помесячно), второго — поквартально и далее в расчете на год, т.е. план (отчет) о доходах и расходах предоставляет руководству разностороннюю информацию об эффективности работы организации.

План (отчет) о движении денежных средств показывает руководству, сколько в его распоряжении имеется денег и какова потребность в них у организации. Этот документ показывает реальное положение, что необходимо руководству организации для принятия управленческих решений. Отчет составляется как итог деятельности организации по всем видам товаров и услуг.

В структуре плана (отчета) следует предусмотреть показатели, приведенные в табл. 16.3 (с. 266).

Показатели по строкам «Инвестиции» и «Закупки» отражают планируемые и фактические капиталовложения в деятельность организации за отчетный период. При значительных капиталовложениях и недостаточно высокого дохода от продаж величина добавления к активной части баланса может получиться отрица-

тельной. В этом случае сумма денежных средств на расчетном счете организации может уменьшиться, вследствие чего для дальнейшей деятельности организации ей могут потребоваться заемные средства.

Таблица 16.3

Показатели плана (отчета) о движении денежных средств

Показатель	Месяц (квартал, год)		Всего за период	
	по плану	фактически	по плану	фактически
Выручка от продажи товаров				
Денежные издержки на производство и реализацию товаров				
Налоги				
Отчисления				
Дивиденды				
Инвестиции				
Закупки				
Процентные издержки				
Погашение кредитов				
Суммарные затраты денежных средств				
Добавление к активной части баланса				

Это будет оправдано тем, что в последующие периоды сделанные капиталовложения могут привести к увеличению дохода от продаж, что покроет дефицит в текущем периоде.

Отчет также составляется как итог деятельности организации по всем видам товаров и услуг.

Содержание *баланса (бюджета)* приведено в табл. 16.4, где данные отражаются на начало и конец отчетного года.

Из структуры баланса (бюджета) видно, что в нем содержится полный перечень активов организации (имущество) и пассивов (собственный капитал и долговые обязательства).

Этот документ показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность организации. Для инвесторов такой материал представляет большой интерес.

Содержание баланса (бюджета)

(руб.)

АКТИВЫ	ПАССИВЫ
I. Внеоборотные активы	III. Капитал и резервы
Нематериальные активы	Уставный капитал
Основные средства	Добавочный капитал
Незавершенное строительство	Резервный капитал
Долгосрочные финансовые вложения	Целевые финансирование и поступления
Прочие внеоборотные активы	Нераспределенная прибыль прошлых лет
Итого	Непокрытый убыток прошлых лет
II. Оборотные активы	Нераспределенная прибыль отчетного года (чистая прибыль)
Запасы	Непокрытый убыток отчетного года
НДС по приобретенным ценностям	Итого
Дебиторская задолженность (>12 месяцев)	IV. Долгосрочные обязательства
Дебиторская задолженность (<12 месяцев)	Займы и кредиты
Краткосрочные финансовые вложения	Прочие долгосрочные обязательства
Денежные средства	Итого
Прочие оборотные активы	V. Краткосрочные обязательства
Итого	Займы и кредиты
	Кредиторская задолженность
	Задолженность участникам по выплате доходов
	Доходы будущих периодов
	Резервы предстоящих расходов
	Прочие краткосрочные обязательства
	Итого
ВСЕГО АКТИВОВ	ВСЕГО ПАССИВОВ

Еще одним важным документом финансового плана организации, содержащим необходимую для анализа информацию, является *отчет о прибылях и убытках*.

Примерная структура отчета приведена в табл. 16.5 (с. 268).

Содержание отчета о прибылях и убытках

Статья	За отчетный год	За прошлый год
1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей) Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг Валовая прибыль Коммерческие расходы Управленческие расходы Прибыль (убыток) от продаж		
2. Операционные доходы и расходы Проценты к получению Проценты к уплате Доходы от участия в других организациях Прочие операционные доходы Прочие операционные расходы		
3. Внереализационные доходы и расходы Прочие внереализационные доходы Прочие внереализационные расходы Прибыль (убыток) до налогообложения Налог на прибыль Прибыль (убыток) от обычной деятельности		
4. Чрезвычайные доходы и расходы Чрезвычайные доходы Чрезвычайные расходы Чистая прибыль (нераспределенная прибыль отчетного года)		

Использование рассмотренных документов позволяет руководству организации оценивать самоокупаемость производства товаров с помощью методики финансовых коэффициентов и определять потребности в капиталовложениях.

В бизнес-плане также приводится сводная таблица финансовых показателей, которые сгруппированы в порядке, отраженном в табл. 16.6.

Таблица 16.6

Сводная таблица финансовых показателей

Коэффициенты	Год			Средний показатель по отрасли
	1-й	2-й	3-й	
1. Ликвидности Собственные оборотные средства (СОС) Маневренность СОС Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент срочной ликвидности Коэффициент абсолютной ликвидности Доля оборотных средств в активах Доля СОС в активах Доля запасов в оборотных активах Доля СОС в покрытии запасов				
2. Финансовой устойчивости Коэффициент концентрации собственного капитала Коэффициент финансовой зависимости Коэффициент маневренности собственного капитала Коэффициент концентрации заемного капитала Коэффициент структуры долгосрочных вложений Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств Коэффициент структуры заемного капитала Коэффициент соотношения заемных и собственных средств				
3. Деловой активности Производительность труда Фондоотдача Оборачиваемость дебиторской задолженности Оборачиваемость запасов Оборачиваемость кредиторской задолженности				

Окончание табл. 16.6

Коэффициенты	Год			Средний показатель по отрасли
	1-й	2-й	3-й	
Продолжительность операционного цикла Продолжительность финансового цикла Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности Оборачиваемость собственного капитала Оборачиваемость совокупного капитала Коэффициент устойчивости экономического роста				
4. Рентабельности Чистая прибыль Рентабельность продукции Рентабельность основной деятельности Рентабельность совокупного капитала Рентабельность собственного капитала Период окупаемости собственного капитала				
5. Рыночной активности Прибыльность одной обыкновенной акции Ценность одной акции Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акции Коэффициент выплаты дивиденда на одну обыкновенную акцию Доходность акции без учета курсовой стоимости Доходность акции с учетом курсовой стоимости				
6. Прибыльности Коэффициент прибыльности продаж Коэффициент доходности активов Коэффициент доходности собственного капитала Коэффициент доходности основных средств				

В качестве примера в приложении 3 приведены необходимые расчеты и финансовый план реализации проекта по техническому перевооружению ООО «Гранит».

17. Система показателей

17.1. Представление системы количественных и качественных показателей

Создатели системы сбалансированных показателей Роберт Каплан и Дэвид Нортон исходили из модели стратегических карт, отражающих то существенное, что сопровождает реализацию самой стратегии организации и ее элементов — бизнес-проектов.

Стратегические карты предназначены для согласования краткосрочных целей деятельности организации с ее миссией и стратегией. Их называют инструментом управленческого контроля и реализации стратегии организации, так как они характеризуют три отрезка во времени: вчера, сегодня и завтра.

Применение стратегических карт открывает перед организацией широкие возможности, например позволяет сформулировать поставленные цели с помощью терминов, отличных от терминов, используемых в бухгалтерском учете.

Традиционный учет обычно концентрируется на внутренней деятельности организации, лишь формально касаясь ее отношений с партнерами. Однако для достижения стратегических целей необходимо учитывать и фактически выносить на первый план многие внешние факторы. Долгосрочные цели и задачи, значит и соответствующие этим целям стратегии, придется осуществлять в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Н.Г. Ольве, Ж. Рой и М. Веттер рекомендовали применять стратегические карты в качестве стимула к обсуждению и распространению информации о миссии и стратегии организации, и отмечали, что глобальная цель внедрения модели стратегических карт состоит в создании обучающейся организации.

Концепция стратегических карт дает возможность расширить сферу действия управленческого контроля. Вовлекая персонал и

контрагентов организации в открытую дискуссию, она позволяет понять, на чем основать выбор будущего облика и образа действий организации. Согласно концепции стратегических карт сопоставление разных аспектов деятельности и критериев должно способствовать продолжительному существованию организации, ее долгосрочной рентабельности.

Таким образом, стратегические карты позволяют организации понять логику ведения бизнеса в долгосрочной перспективе, необходимой для достижения успеха на рынке. Стратегические карты помогают довести информацию о положении и стратегических планах организации до всех ее сотрудников. Это необходимо для обеспечения конкурентоспособности организации на перспективу. Кроме того, стратегические карты представляют собой эффективный способ документирования и контроля, обеспечивающий наиболее быстрое достижение поставленных целей и реализацию миссии организации.

Основная функция стратегических карт — обеспечение контроля за операционной деятельностью организации, так как они описывают планируемые и уже полученные результаты, на основе чего определяется ответственность каждого работника за реализацию миссии организации.

Стратегические карты используются также в системе стратегического контроля и позволяют организации переосмыслить свою стратегию, модифицировать систему управленческого контроля, обобщить полезный опыт.

Концепция стратегических карт обладает определенным кумулятивным эффектом, так как сформулированные первоначально причинно-следственные связи о новых потребителях или о динамике объемов продаж в новых для организации сегментах рынка по мере обработки информации в этих областях подтверждаются или опровергаются. С помощью стратегических карт можно точнее оценить результативность предпринимаемых усилий. Они дают возможность адаптироваться к конкретным условиям, а также стимулируют общение сотрудников организации, генерирование новых идей.

Существует мнение, что при использовании стратегических карт экономический контроль заменяется стратегическим, однако правильнее говорить об углублении экономического контроля, так как качественный экономический контроль предполагает эффективное управление экономическими ресурсами хозяйствующего субъекта.

Одним из средств коммуникации служит бухгалтерская (финансовая) отчетность, данные которой используют внешние пользо-

ватели для принятия экономических решений. Организации могут привлечь потенциальных инвесторов и кредиторов путем объективного информирования их о своей финансово-хозяйственной деятельности. Насколько привлекательны опубликованные финансовые результаты, сведения о текущем и перспективном финансовом состоянии организации, настолько высока и вероятность получения дополнительных источников финансирования.

В современных рыночных условиях организации представляют не только финансовую отчетность, но и финансовые обзоры. В них описываются и поясняются основные характеристики финансовых результатов деятельности организации, ее финансового положения, неопределенности в ее положении, а также перспективы развития (в российской практике эту роль выполняет пояснительная записка к годовой бухгалтерской отчетности).

Дополнение бухгалтерской отчетности сбалансированной системой показателей вызвало огромный интерес, в том числе среди финансовых аналитиков. Более детальный обзор деятельности организации особенно ценен для инвесторов, заинтересованных в ее долгосрочной стабильности. Кроме того, такой формат отчетности способствует повышению рыночной стоимости акций организации.

Основная задача стратегических карт — дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит успех организации. Финансовые показатели, несомненно, важны для организации, но и нефинансовые показатели имеют большое значение и могут на ранних стадиях работы организации свидетельствовать о действии неблагоприятных факторов, не улавливаемых на этих стадиях с помощью финансовых показателей. Кроме того, на ранних стадиях легче принимать корректирующие меры.

Модель стратегических карт строится на предпосылке о формировании корпоративных знаний и опыта, завоевания доверия потребителей и сотрудников, выполнения миссии организации, а не только на необходимости получения прибыли.

Исходная модель Нортон и Каплана содержала четыре ключевых аспекта:

- 1) финансовая деятельность;
- 2) взаимоотношения с потребителями;
- 3) организация внутренних бизнес-процессов;
- 4) обучение и развитие персонала.

Для *финансового аспекта* характерны рост выручки, управление затратами, использование активов и др.

Потребительский аспект характеризуют такие группы показателей, как доля рынка, прибыльность потребителей, удовлетворенность потребителей, способность заинтересовать потребителей, характеристика товаров и (или) услуг, имидж организации и др.

Общими показателями оценки эффективности *организации внутренних бизнес-процессов* являются выгоды доминирующей позиции организации на рынке.

К показателям, характеризующим *обучение и развитие персонала*, относятся организационное окружение, коммуникации, мотивация и пр.

Определив названные аспекты деятельности, организация получает возможность контролировать влияние текущих операций на перспективы деятельности.

В стратегической карте этой модели итоги прошлого периода приводятся в верхней части. Это традиционные финансовые показатели, рассчитанные на основе информации финансовой отчетности.

Текущие цели и задачи представлены в середине карты. Отношения с потребителями и организация внутренних бизнес-процессов отражают соотношение между внешними и внутренними факторами деятельности организации в настоящее время. Они показывают, что текущее положение организации на рынке и направление ее дальнейшего развития зависят как от внутренних, так и от внешних факторов.

Стратегические цели отражены в нижней части карты.

При данном формате стратегических карт легко установить соответствие между краткосрочными и долгосрочными целями.

17.2. Этапы разработки стратегических карт

Преимущество рассмотренной модели стратегических карт состоит в том, что она позволяет одновременно контролировать достижение целей во всех четырех аспектах, определять решающие направления для достижения успеха деятельности организации. Но для этого необходимо прежде всего четко сформулировать миссию и стратегические цели, причем для каждого аспекта должны быть сформулированы, кроме того, промежуточные цели, разработаны система показателей и план действий.

Миссия организации должна быть разъяснена всем сотрудникам. Это необходимо для сосредоточения усилий на наиболее важных направлениях распределения ресурсов и установления целей. Сотрудники могут внести собственные идеи и дополне-

ния в формулировку миссии и стратегии организации, что в свою очередь ведет к ее переосмыслению на новом уровне.

Организация разработки стратегических карт. Формат и содержание стратегических карт, особенности процесса их внедрения зависят от ряда факторов: от отрасли, размера и срока существования организации, корпоративной культуры и пр.

Последовательность действий при разработке модели стратегических карт может быть примерно такой:

- 1) формулирование миссии организации и ее стратегических целей;
- 2) определение ключевых факторов успеха;
- 3) установление стратегических показателей, с помощью которых достигаются стратегические цели;
- 4) определение финансового аспекта модели стратегических карт;
- 5) выстраивание взаимоотношений с потребителями;
- 6) организация внутренних бизнес-процессов;
- 7) организация обучения и развития работников организации;
- 8) составление плана действий;
- 9) контроль.

С какого уровня лучше начинать формирование стратегических карт; всегда ли разработке стратегических карт должно предшествовать определение корпоративной миссии и стратегических целей? Ответ зависит от конкретных обстоятельств. Небольшая организация может сразу разрабатывать корпоративную стратегическую карту, а в крупных организациях начинать необходимо с одного или двух наиболее подготовленных к этому структурных подразделений.

Если организация состоит из нескольких функциональных подразделений, каждое из которых действует в своем отдельном сегменте рынка независимо от других, правомерно для каждого подразделения составлять отдельную стратегическую карту, не связанную с корпоративными целями и показателями.

Если же подразделения организации тесно связаны общей цепочкой ценностей, разумно сначала сформулировать **корпоративную миссию и стратегические цели**, а затем каждое подразделение формулирует видение своей роли в достижении запланированных результатов на корпоративном уровне.

Ключевые факторы успеха. Факторы, играющие решающую роль в достижении успеха, необходимо расположить в определенном порядке. Это поможет убедиться в том, что стратегическая карта содержит внутренне последовательную и взаимосвязанную информацию.

Расположение факторов *по вертикали*, как правило, не вызывает особых сложностей, поскольку их расставляют по приоритетности. Чтобы определить их размещение *по горизонтали*, проще всего изобразить стратегическую карту в виде блок-схемы с соответствующими взаимосвязями блоков. При этом важно, чтобы позитивная динамика одного фактора не достигалась за счет других факторов.

Стратегические показатели. Определенную сложность представляет выявление причинно-следственных связей и согласование показателей выбранных аспектов деятельности. Показатели, отобранные для оценки (составления стратегических карт) аспектов деятельности, должны не только отражать прогресс организации в конкретной области, но и обеспечивать реализацию миссии и стратегии организации. Эти показатели должны быть унифицированными для всех подразделений организации и во избежание неоднозначного толкования рассчитываться по четко определенной методике. Не стоит игнорировать в целом подходящие показатели только из-за того, что они не идеальны или специфичны и ранее не применялись в управленческих целях. Количество показателей может меняться в зависимости от того, для какого уровня организационной иерархии и ключевого аспекта деятельности они предназначены. Важно, чтобы для их расчета имела соответствующая информационная база.

По мнению Ольве, Роя и Веттера, на корпоративном уровне и на уровне отдельных подразделений обычно используют 15—25 показателей, на уровне функционального отдела их количество сокращается до 10—15, на уровне участка или отдельного работника требуется еще меньше 5—10 показателей.

По мнению специалистов консалтинговой компании ВКГ, имеющей опыт внедрения сбалансированной системы показателей в России, оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждого из четырех аспектов: «финансы» — 4—5 показателей; «клиенты» — 4—5 показателей; «внутренние бизнес-процессы» — 8—10 показателей; «обучение и развитие» — 4—5 показателей.

Финансовый аспект модели стратегических карт. Этот аспект является одной из ключевых составляющих сбалансированных карт, поскольку именно с этой точки зрения менеджеры определяют наиболее эффективные направления деятельности и перераспределяют внутренние ресурсы с целью увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса.

Выделяют три основных направления, характеризующих финансовый аспект:

- 1) рост выручки;
- 2) управление затратами;
- 3) использование активов.

Обобщенно показатели, описывающие данные направления, представлены в табл. 17.1.

Таблица 17.1

**Направления, характеризующие финансовый аспект
миссии организации**

Группа показателей	Примерные показатели, входящие в группу
Рост выручки	Объем продаж Структура продукции Валовая прибыль
Управление затратами	Масштаб (объем инвестиций в производство) Комплексность ассортимента продукции Опыт Структурные затратнообразующие факторы (качество, степень загрузки оборудования, доля участия работающих) Концепция ABC (управление затратами по видам деятельности) Выбор технологии Уровень затрат на рубль выпущенной продукции
Использование активов	Обеспеченность организации ресурсами Материалоотдача Материалоемкость Темпы роста объемов производства и материальных затрат Инвестиционные и денежные потоки Оптимальная оборачиваемость активов Производительность Непроизводительные потери (недостачи, порча)

Благодаря этим показателям оценивают результаты, запланированные и полученные в отношении других аспектов деятельности. Одновременно определяют долгосрочные финансовые цели развития. Таким образом, акционеры могут судить о прибыльности и темпах экономического роста организации, поэтому уместно описать, в частности, приемлемые финансовые рис-

ки, а также доходность чистых активов (в процентах), доходность на вложенный капитал (в процентах) и др.

Показатели финансовой деятельности позволят организации проводить сравнительный анализ по структурным подразделениям, отслеживать динамику за разные периоды времени.

Взаимоотношения с потребителями. Важно оценить восприятие организации потребителями с точки зрения качественного сервиса, положительного имиджа организации и отдельных ее товаров. Организация в свою очередь оценивает заинтересованность потребителей в ее продукции по операционным и географическим сегментам и свою зависимость от немногочисленной группы основных потребителей.

Примерные показатели, характеризующие потребительский аспект для каждого сегмента бизнеса, обобщены в табл. 17.2.

Таблица 17.2

**Показатели, характеризующие потребительский аспект
миссии организации**

Группа показателей	Примерные показатели
Доля рынка	Доля рынка (в процентах), которую обслуживает организация: — доля товаров и услуг организации на данном рынке — доля специализированного сектора*
Прибыльность потребителей	Общая прибыль в данном сегменте: — общая прибыль в расчете на одного потребителя — суммарные затраты в расчете на одного потребителя — прибыль на вложенные активы
Удовлетворенность потребителей	Количество претензий Количество благодарных отзывов
Способность удерживать потребителей	Создание собственного круга клиентов: — контакты с постоянными покупателями — увеличение количества заказов — количество отмененных заказов — предоставление гарантий
Способность заинтересовать потребителей	Число новых потребителей и объем приобретаемых ими товаров и услуг Средние затраты на привлечение потребителей Приемы стимулирования клиентов к совершению сделки

Группа показателей	Примерные показатели
Характеристика товаров и (или) услуг	Уникальные свойства товаров и (или) услуг: — функциональность — качество — цена (маржинальная прибыль) — своевременность поставок
Имидж организации	Стили продажи: — личные качества менеджера по продажам — эффективное реагирование на критику клиента

* Специализированный сектор необходимо рассматривать более пристально, так как в нем может наблюдаться диктат со стороны потребителя.

Такие качественные характеристики, как удовлетворенность потребителей и их приверженность организации играют значительную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей организации. Качественные показатели, например, качество товаров, время их доставки, операционный цикл и количество рекламаций, прямо влияют на достижение этих целей.

Качество и время доставки товаров прямо связаны с эффективностью внешних операций организации, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций. Разработка прогноза продаж требует от организации постоянного мониторинга косвенных показателей: узнаваемости торговой марки, количества посещений потребителей и пр.

Организация внутренних бизнес-процессов. В условиях жесточайшей рыночной конкуренции большое значение имеет эффективность внутренних бизнес-процессов.

Под бизнес-процессом понимают совокупность видов деятельности организации, которые создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя (клиента, заказчика). Для разработки показателей, характеризующих бизнес-процессы, необходимо описать схему работы организации: все основные бизнес-процессы и взаимосвязь между ними.

После выявления ключевых бизнес-процессов выбирают показатели их эффективности, определяющей ценность предложения организации, от которого зависят число привлеченных клиентов и конечный финансовый результат.

Перечислим основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов:

- ◆ оборачиваемость материальных запасов;
- ◆ рост производительности труда (в процентах);
- ◆ средняя трудоемкость изготовления одного изделия;
- ◆ современность технологического процесса;
- ◆ средняя трудоемкость отдельных технологических операций;
- ◆ количество качественно выполненных заказов;
- ◆ уровень НИОКР и инноваций;
- ◆ средний срок разработки новых видов продукции;
- ◆ удельный вес административных расходов в общих расходах;
- ◆ среднее время принятия решения;
- ◆ затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат (в процентах) и др.

В качестве показателей эффективности процесса производства могут выступать:

- ◆ производственные затраты;
- ◆ количество и частота поломок производственных линий и др.

Обучение и развитие персонала. Необходимо определять показатели, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность товара за счет совершенствования организационной структуры организации, ее товаров и услуг, а также бизнес-процессов. К таким показателям относятся, в частности:

- ◆ распространение среди сотрудников наиболее ценного опыта работы;
- ◆ инвестиции в подготовку персонала;
- ◆ инвестиции в НИОКР;
- ◆ количество рационализаторских предложений на одного работника;
- ◆ собственность на ноу-хау;
- ◆ уровень оплаты труда;
- ◆ поощрения;
- ◆ социальные гарантии;
- ◆ уровень удовлетворенности работников.

Чтобы добиться желаемых перемен, необходимо формировать благоприятную деловую среду, в которой наилучшим образом будут раскрываться способности работников и будет положительно сказываться их хорошее отношение к работе. Акцентирование внимания на данном аспекте весьма актуально, так как в совре-

менных условиях все большее значение приобретает управление интеллектуальным потенциалом и накопленными знаниями.

Современный подход к управлению хозяйствующим субъектом представляет собой результат действия трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур. Обеспечить долговременный успех и процветание организации сегодня вряд ли возможно только с помощью технологий, используемых в текущий момент. Человеческий потенциал — один из главных факторов успеха организации при умелом и эффективном менеджменте. Если руководитель невнимательно относится к обучению и внутренним коммуникациям персонала, то он совершает большую ошибку.

В системе сбалансированных показателей аспект обучения и роста определяет инфраструктуру, которую менеджер должен построить для обеспечения роста и развития организации в долгосрочной перспективе. Капитал организации, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, корпоративная культура, поощряющая инновации, инвестиции в информационные технологии, генерация инициатив, мотивация сотрудников играют большую роль в стратегическом развитии организации. Персонал всех уровней должен понимать, что именно происходит в организации и для чего это необходимо, т.е. от работника требуется понимание миссии и целей организации.

Распределение показателей по четырем аспектам деятельности еще не создает стратегическую карту. Если организация стремится к тому, чтобы модель работала, необходимо всеми возможными средствами поддерживать ее внедрение и использование. Сотрудники должны воспринимать стратегические карты как достоверное отражение положения дел организации, а менеджеры должны быть готовы преодолевать возникающие трудности. Рассмотрение всех аспектов деятельности организации в разных временных ракурсах обеспечивает понимание бизнеса организации как единого целого.

Составление плана действий. Этот план завершает стратегическую карту. В этой части стратегической карты описываются этапы и мероприятия, подлежащие реализации в будущем. Успешное осуществление миссии и стратегии организации требует разработки текущих планов деятельности и организации контроля за их выполнением.

Составление стратегических карт органично вписывается в процесс планирования деятельности. Разработка стратегических карт взаимосвязана с составлением бюджетов. Бюджетирование

играет ведущую роль в управлении организацией, а стратегические карты используются в качестве вспомогательного инструмента. Если стратегические карты будут применяться в качестве основного инструмента планирования, то потребуются соответствующие информационные технологии. Возможно, возникнет необходимость корректировки стратегии организации, поскольку необходимость изложить миссию и стратегию организации в формате стратегических карт часто приводит к появлению новых идей по поводу миссии организации и переосмыслению ее стратегии.

Контроль. После завершения разработки стратегических карт появляется проблема их использования в системе управленческого контроля. Значение личного участия и заинтересованности топ-менеджеров в данном случае нельзя переоценить. Необходимо организовать контроль за выполнением целей в порядке их приоритета. Руководитель организации должен убедиться в том, что все менеджеры осознали важность этой работы и принимают в ней активное участие. Нет необходимости организовывать постоянное измерение или анализ всех показателей. Например, компания «Halifax» применяет два—пять показателей для характеристики каждого ключевого аспекта своей деятельности, вся же стратегическая карта содержит 16 показателей. Совет директоров контролирует динамику 12 из них. Некоторые контролируются постоянно, в частности объем финансовых услуг, другие измеряются относительно редко, например показатели отношений с клиентами определяются дважды в год.

Необходимо найти практические решения проблем, связанных с техникой проведения оценки и ответственностью за ее результаты. Способы обработки информации должны обеспечивать документирование оценки, возможность проверки и доведения результатов до сведения заинтересованных лиц. Практическое применение стратегических карт требует, чтобы процедуры оценки деятельности организации с их помощью были достаточно удобными и не слишком сложными.

Сущность модели стратегических карт состоит в постоянном контроле за выполнением установленных показателей, их составом и динамикой с целью выявления показателей, наиболее существенных для реализации стратегии организации. В связи с этим особое значение имеют актуальность их содержания и постоянное обновление.

17.3. Критерии оценки успешности реализации бизнес-плана

Система сбалансированных показателей (ССП) позволяет измерить результаты деятельности сотрудников и подразделений по отношению к целям организации. В целом ССП дает ответы на такие вопросы:

- ◆ какой организация представляется акционерам, потенциальным инвесторам (карта «Финансы»: 4—5 показателей);
- ◆ какой организация представляется покупателям (карта «Клиенты»: 4—5 показателей);
- ◆ какие бизнес-процессы организация должна улучшить, от каких должна отказаться, на каких сосредоточить внимание (карта «Внутренние бизнес-процессы»: 8—10 показателей);
- ◆ может ли организация продолжать развиваться, повышать эффективность работы, увеличивать свою стоимость (карта «Обучение и рост»: 4—5 показателей)?

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей, например, задача директора — удержать позицию на рынке, задача начальника отдела — обеспечить удержание доли регионального рынка.

Однако следует помнить, что цели организации (рыночные цели) не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников. Кроме того, цели должны быть конкретными (понятными), измеримыми, согласованными со стратегией, достижимыми, определенными во времени. При этом цели должны быть сбалансированными и для всей команды менеджеров, и в зонах ответственности каждого из них.

Цели декомпозируются. Декомпозиция целей должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой из них стало зоной ответственности. По каждой цели определяют подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения, выбирают показатель оценки ее достижения, устанавливают критерий эффективности каждого показателя.

Сущность ССП заключается в следующем. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров.

Одновременно намечаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ.

Для успешного освоения ССП нужно учитывать необходимость:

- ◆ вовлечения в процесс внедрения ССП всех работников организации, прежде всего первых лиц;
- ◆ постоянных усилий первых лиц организации по поддержке внедрения ССП;
- ◆ особого внимания к обучению персонала, а также поощрения распространения положительного опыта внедрения ССП и обеспечения взаимосвязи со стратегией на всех уровнях иерархии;
- ◆ инвентаризаций организационной структуры, а также каналов отчетности, формирования политики организации, процедур командообразования;
- ◆ перевода стратегии на оперативную терминологию организации.

ССП помогает организации привлечь инвесторов, поскольку анализ и отчетность ССП делают организацию прозрачней, что дает преимущество на финансовом рынке.

Однако нужно остерегаться ошибок при формировании ССП.

К таким ошибкам следует отнести:

- ◆ несогласованность показателей со стратегией;
- ◆ невнимание к обучению персонала и его мотивации;
- ◆ стремление быстрее внедрить систему премирования, ориентированную на показатели, которые требуют корректировки;
- ◆ отсутствие персональной ответственности за достижение каждой цели;
- ◆ отсутствие полномочий при наличии ответственности за достижение поставленных целей;
- ◆ переизбыток инициативы (большое количество изменений).
- ◆ недостаток корпоративной культуры.

Следует иметь в виду, что эффект от реализации ССП проявляется не сразу, а спустя полгода-год, причем на внедрение ССП требуются дополнительные ресурсы, в том числе информационные. Низкая мотивация и слабый контроль исполнения целевых показателей приводит к разрыву связи между достижением стратегических целей и оперативной работой персонала.

Бизнес-план

Расширение и модернизация экспресс-кафе «Мечта»

Индивидуальный частный предприниматель

Морозов Виктор Валентинович

СОДЕРЖАНИЕ

Основные сведения об организации

Конфиденциальность бизнес-плана

Аннотация

1. Резюме проекта
2. Описание организации
3. Описание продукции (услуг)
4. Маркетинг и сбыт продукции
5. Основной план модернизации бизнеса
6. Экономические расчеты и их анализ
7. Анализ рисков
8. Выводы и предложения

Основные сведения об организации

Организация-инициатор проекта:	Индивидуальный предприниматель Морозов Виктор Валентинович
Адрес:	г. Владимир, ул. Куйбышева, д. 128 Станция техобслуживания «Рпень»
Директор:	Морозов Виктор Валентинович тел. (4922) 57-69-44
Суть проекта:	Расширение и модернизация экспресс-кафе «Мечта»
Банковские реквизиты:	<hr/> <hr/>
Общая стоимость проекта и источники финансирования:	Для реализации проекта необходимы инвестиции в размере 1 млн руб., в том числе заемные средства — 500 тыс. руб., собственный капитал — 500 тыс. руб.
Интегральные показатели, характеризующие эффективность проекта:	$PI = 1,09$; $NPV = 62\,344$ руб.; $IRR = 41,75\%$

Конфиденциальность бизнес-плана

Данный бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе для принятия решения о финансировании проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также передаваться третьим лицам.

Аннотация

Расширение и модернизация экспресс-кафе «Мечта» ИЧП «Морозов»

Решение деловой идеи проекта позволит удовлетворить потребность в качественном отдыхе и продуктах питания автомобилистов федеральной автомобильной трассы Москва — Нижний Новгород, а также посетителей станции технического обслуживания «Рпень», численность и потребности которых постоянно растут.

Требуемые инвестиции — 1 млн руб., в том числе 500 тыс. руб. в виде кредита на один год под $1/2$ ставки рефинансирования Банка России. Гарантом возврата кредитных средств могут служить основные фонды организации и личное имущество директора.

1. Резюме проекта

1.1. Суть проекта

Город Владимир — исторический центр России, расположенный между двумя крупными городами Российской Федерации, двумя столицами федеральных округов — Центрального и Поволжского — Москвой и Нижним Новгородом. Между этими городами происходит интенсивный экономический товарообмен. Большая часть грузов перевозится автомобильным транспортом, что обуславливает все возрастающий транспортный поток.

С возрастанием товаро- и грузопотоков по федеральной автотрассе Москва — Нижний Новгород увеличивается количество кафе, шашлычных и прочих мест отдыха для автомобилистов. Однако качество обслуживания по-прежнему остается невысоким, поэтому решение задачи повышения качества сервиса и продаваемых продуктов питания на данный момент представляется достаточно актуальной.

Особое внимание необходимо обратить на все увеличивающийся поток туристов, посещающих в основном города Золотого Кольца. Потребности этой группы населения постоянно возрастают и касаются не только гостиниц и транспорта, но и придорожной инфраструктуры на федеральной автотрассе Москва — Нижний Новгород. Особенно актуально данная задача в связи с тем, что в последнее время автомобильный транспорт занял приоритетное место в пассажирских перевозках.

Важным фактором, обуславливающим необходимость расширения и модернизации экспресс-кафе «Мечта», является его местоположение. Оно расположено на территории станции технического обслуживания «Рпень», поэтому его посетителями являются практически все автомобилисты, приезжающие на станцию для технического обслуживания своих автомобилей.

Ввиду возрастающей популярности этой станции техобслуживания ожидается увеличение числа посетителей кафе.

Рассматриваемый проект предполагает удовлетворение потребности населения, прежде всего автолюбителей и туристов, в качественном и недорогом отдыхе. Поскольку количество мест отдыха постоянно растет, предлагаемый проект предполагает качественно новый уровень сервиса, что позволит данному экспресс-кафе резко выделиться на фоне конкурентов. Таким образом, проект имеет целевую направленность, поскольку должен удовлетворить потребность автомобилистов и посетителей станции технического обслуживания «Рпень», численность которых постоянно растет, в качественном отдыхе и в качественных продуктах питания.

1.2. Эффективность проекта

Данный проект предполагает расширение и модернизацию экспресс-кафе «Мечта», расположенного на территории станции технического обслуживания «Рпень» для удовлетворения возрастающего спроса на оказываемые услуги.

Расчет ликвидности показывает, что ИЧП «Морозов» в состоянии вернуть запрашиваемый кредит в течение первого года, при условии выплаты процента за кредит, равного $1/2$ ставки рефинансирования Банка России, начиная со второго месяца реализации проекта.

Резерв ликвидности на конец второго месяца реализации проекта — более 74 тыс. руб.

Резерв ликвидности на конец первого года реализации проекта — более 62 тыс. руб. (после выплаты основного тела кредита).

Резерв ликвидности на конец третьего полугодия реализации проекта — около 350 тыс. руб.

Предполагаемая рентабельность — 40—45% годовых.

1.3. Команда управления

Руководитель организации — Морозов Виктор Валентинович, образование высшее, имеет богатый опыт ведения собственного бизнеса, высокие организаторские способности. Целеустремленность руководителя может обеспечить динамичное развитие и стабильное финансовое положение организации.

1.4. План действий

План реализации проекта предусматривает:

- 1) модернизацию оборудования экспресс-кафе «Мечта», в том числе покупку новой кухонной печи;
- 2) покупку новой мебели для экспресс-кафе «Мечта»;
- 3) модернизацию дизайна экспресс-кафе «Мечта»;
- 4) организацию летнего павильона на открытом воздухе.

1.5. Финансирование

Общая стоимость проекта — 1 млн руб.

Необходимые заемные финансовые средства составляют 500 тыс. руб. — инвестиционный кредит сроком на один год под $1/2$ ставки рефинансирования Банка России (10,5% годовых). Структура затрат по кредиту дана в п. 6.2 (табл. 1 на с. 302).

1.6. Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций

Срок возврата заемных средств — один год.

Выплата займа — целевой возврат в конце срока кредитования.

Выплата процентов по займу — начиная с первого месяца.

Гарантии возврата займа — основные средства и приобретаемые оборудование организации и личное имущество В.В. Морозова.

2. Описание организации

2.1. Сведения об организации

ИЧП «Морозов» образовано 23 августа 1999 г. Форма собственности частная. Основание ИЧП «Морозов» связано с необходимостью удовлетворения потребностей, во-первых, посетителей станции техобслуживания «Рпень», во-вторых, автомобилистов и туристов, проезжающих по федеральной автотрассе Москва — Нижний Новгород, в качественных и недорогих продуктах питания и в качественном отдыхе.

Месячная выручка составляет 500—600 тыс. руб., в дальнейшем по мере реализации проекта планируется увеличение потока посетителей и соответственно дохода от данного вида деятельности.

Численность наемных работников — 12 человек. После расширения бизнеса предполагается создание новых рабочих мест. Режим работы круглосуточный.

Девиз деятельности ИЧП «Морозов» — оказание услуг населению по предоставлению качественного и недорогого отдыха в экспресс-кафе «Мечта» и постоянное улучшение качества обслуживания.

ИЧП «Морозов» не является юридическим лицом. В соответствии с действующим законодательством имеет право располагать счетом в банке, печатью, штампом, товарным знаком и средствами коммуникации. ИЧП «Морозов» получены все необходимые разрешения санитарно-эпидемиологической службы, экологической экспертизы, городского комитета архитектуры и строительства.

Организация находится в черте г. Владимира, расположена в непосредственной близости от федеральной автотрассы Москва — Нижний Новгород на территории станции технического обслуживания «Рпень».

2.2. Направление деятельности, продукция (услуги), перспективы

Решение деловой идеи проекта позволит внести вклад в осуществление модернизации инфраструктуры федеральной авто-трассы Москва — Нижний Новгород: обеспечение населения качественным и дешевым отдыхом, в том числе качественными продуктами питания и соответствующим уровнем сервиса.

В дальнейшем предполагается увеличение потока посетителей за счет привлечения новых клиентов, в том числе посетителей станции технического обслуживания «Рпень».

В перспективе данный проект призван решить ряд социальных проблем города, среди которых можно отметить следующие:

- 1) создание нескольких новых рабочих мест для квалифицированных работников в ходе выполнения основной задачи проекта;

- 2) удовлетворение потребностей населения в качественных и дешевых продуктах, доступном и недорогом отдыхе;

- 3) удовлетворение все возрастающих требований посетителей к качеству обслуживания.

2.3. Партнерские связи

ИЧП «Морозов» налажены надежные партнерские связи со многими контрагентами во Владимире, Владимирской области и других:

- 1) с фермерскими хозяйствами Владимирской области;

- 2) с мелкооптовыми базами Владимира;

- 3) с крупнооптовыми посредниками по продаже винно-водочных изделий;

- 4) хозяйствами и предприятиями близлежащих областей — Московской и Нижегородской.

3. Описание продукции (услуг)

Экспресс-кафе «Мечта» специализируется на оказании услуг населению в качественном и недорогом отдыхе. Особой популярностью у посетителей пользуются шашлыки:

- из говядины;
- из свинины;
- из баранины;
- из курицы;
- из картофеля.

В меню кафе имеется также широкий выбор холодных закусок:

- огурцы;
- помидоры;
- соленый перец;
- корейский салат;
- салат оливье и др.

В ассортименте подаются вино, водка, коньяк, безалкогольные напитки.

Сектор активности, к которому относится проект

Отрасль: оказание бытовых услуг населению.

Характер предлагаемого проекта: расширение площади экспресс-кафе «Мечта» за счет строительства летнего павильона, капитальный ремонт, модернизация внутренней отделки, замена и усовершенствование оборудования.

Местоположение внедряемого проекта

Россия, г. Владимир, ул. Куйбышева, д. 128, лит. 3 (на территории станции технического обслуживания «Рпень»).

Ресурсы, которые имеются для обеспечения проекта

Квалифицированный персонал — 12 наемных работников.

Арендный участок и принадлежащее ИЧП «Морозов» здание экспресс-кафе, которое состоит из следующих помещений:

- 1) общего зала — площадь 28 м²;
- 2) банкетного зала на 50 человек — площадь 75 м²;
- 3) большой кабины на 16 человек — площадь 35 м²;
- 4) двух кабин на 8 и 6 человек — площадь соответственно 25 м² и 15 м²;

5) комнаты для персонала — площадь 9 м²;

6) кабинета директора — площадь 12 м².

Электроэнергия.

Водоснабжение.

Отопление.

Автотранспорт.

Связь.

Отлаженные связи со многими контрагентами — от поставщиков продуктов питания до крупнооптовых торговцев вино-водочными изделиями;

налаженные контакты с фермерскими хозяйствами Владимирской области.

Обеспечение кредита

Основные активы организации: здание экспресс-кафе «Мечта», кухонное оборудование и пр.

Оборотные средства организации: ежемесячная выручка — 500—650 тыс. руб., чистая прибыль за прошлый год — 600 тыс. руб.

Личное имущество ИЧП «Морозов».

Намечаемые сроки реализации проекта (с момента выделения финансовых средств)

Проведение капитального ремонта здания экспресс-кафе «Мечта» — первый месяц.

Изменение дизайна кафе за счет внутренних отделочных работ — второй месяц.

Покупка нового оборудования для кафе и организация летнего павильона — третий месяц.

Возврат процентных платежей по кредиту — через месяц после получения кредита.

Возврат основного тела кредита — через один год после получения кредита.

4. Маркетинг и сбыт продукции

Оказываемые ИЧП «Морозов» услуги населению являются стандартными для всех аналогичных организаций, расположенных в пределах автомобильной трассы Москва — Нижний Новгород. Таких организаций только в черте Владимира около 10 ед. Таким образом, можно констатировать высокую насыщенность данного рынка и серьезный уровень конкуренции на нем.

Вместе с тем нельзя не отметить стабильно высокий уровень спроса на подобного рода услуги, вызванный:

1) близостью кафе к федеральной автотрассе Москва — Нижний Новгород, использование и загрузка которой постоянно растет, т.е. постоянно увеличивается платежеспособный спрос;

2) все возрастающим потоком туристов, посещающих города Золотого Кольца (во Владимирской области — Владимир, Суздаль).

Экспресс-кафе «Мечта» по сравнению с аналогичными организациями имеет ряд конкурентных преимуществ:

1) внутренний и внешний вид кафе резко выделяет его среди конкурентов;

2) качество сервиса поддерживается на постоянно высоком уровне;

3) кафе работает в круглосуточном режиме, что очень удобно для автомобилистов;

4) как уже отмечалось, кафе расположено на территории станции технического обслуживания «Рпень», что обуславливает дополнительный поток клиентов — посетителей станции техобслуживания;

5) прямые связи с фермерскими хозяйствами Владимирской и других областей и со многими крупнооптовыми посредниками позволяют поддерживать низкие цены на оказываемые услуги.

Благодаря перечисленным преимуществам по соотношению «цена — качество» экспресс-кафе «Мечта» занимает прочные конкурентные позиции на рынке.

Общее финансовое положение кафе, аналогичных экспресс-кафе «Мечта», удовлетворительное, постоянно появляются новые предприятия, расширяется ассортимент блюд и напитков. Однако качество сервиса, обслуживания оставляет желать лучшего. Зачастую данные предприятия не соответствуют все ужесточающимся требованиям посетителей, поскольку расположены в помещениях, не отвечающих требованиям санитарно-эпидемиологической службы и городского комитета по архитектуре и строительству.

На этом фоне экспресс-кафе «Мечта» резко выделяется не только своим внешним видом (проект ИЧП «Морозов» получил одобрение в городском комитете по архитектуре и строительству, согласован с прочими инстанциями), но, по заключению санитарно-эпидемиологической службы, и качеством обслуживания.

Однако, чтобы постоянно поддерживать высокий уровень сервиса и интерьер экспресс-кафе «Мечта», необходимы капитальный ремонт, замена оборудования и модернизация дизайна помещений. Именно на это направлена инициатива В.В. Морозова. Цены планируется сохранить на существующем доступном для посетителей уровне.

5. Основной план модернизации бизнеса

Реализация бизнес-плана решит проблему, связанную с возрастающим спросом на недорогое и качественное обслуживание в экспресс-кафе «Мечта» как со стороны автомобилистов, проезжающих по федеральной автотрассе Москва — Нижний Новгород, так и со стороны посетителей станции техобслуживания «Рпень».

Данный план предусматривает работы, которые планируется выполнить в два этапа:

1) проведение капитального ремонта существующего здания, а также внутренней отделки здания для совершенствования дизайна;

2) покупка нового оборудования для кафе и организация летнего павильона на открытом воздухе.

Работы первого этапа планируется завершить за два месяца, они потребуют капиталовложений в размере 600 тыс. руб.

Второй этап ориентировочно займет один месяц и обойдется в 400 тыс. руб. В затраты второго этапа планируется также включить организацию небольшой рекламной кампании в местных средствах массовой информации. Столь длительные сроки объясняются тем, что экспресс-кафе продолжает работать и придется делать ремонт здания по частям, чтобы не останавливать работу.

6. Экономические расчеты и их анализ

6.1. Методические основы

С помощью экономических расчетов прогнозированы важнейшие финансовые характеристики, используемые в качестве критериев оценки бизнес-планов: чистая прибыль, объем и сроки погашения кредита, сроки окупаемости проекта, прогноз доходов по месяцам.

В процессе экономического анализа бизнес-плана рассматривались следующие показатели расхода денежных средств:

- 1) приход денежных средств:
 - план капитальных вложений,
 - выручка от реализации услуг;
- 2) расход денежных средств:
 - постоянные издержки (текущие расходы),
 - переменные издержки (хозяйственные расходы),
 - единый налог на вмененный доход.

Разность между приходом и расходом денежных средств на каждом шаге расчета представляет собой чистый поток наличности по проекту.

Период инвестиционных вложений характеризуется незначительным превышением прихода денежных средств над расходом. Это связано с тем, что в данный период осуществляются большие вложения в основной капитал, вследствие чего реализация бизнес-плана требует привлечения финансовых средств.

В качестве источника финансирования рассматривались заемные средства.

В расход финансовых средств включены финансовые издержки (проценты).

Экономическая состоятельность бизнес-плана обеспечивается в случае неотрицательности сальдо накопления наличности в течение всего срока жизни проекта.

Рассматривались три варианта отчета о движении денежных средств в соответствии с разработанными сценариями:

- 1) **реалистическим** (рост составит в среднем 20%);
- 2) **пессимистическим** (не будет увеличения доходов);
- 3) **оптимистическим** (в результате реализации проекта произойдет рост доходов в среднем на 40% в месяц).

Расчеты по обоснованию экономической эффективности и состоятельности бизнес-плана проводились с учетом особенностей конкретного объекта.

В качестве срока жизни проекта был принят период 1,5 года. Этот период рассматривался с разбивкой по месяцам для более детальной проработки начального периода, в течение которого осуществляются капитальные вложения и погашается кредит. Необходимость рассмотрения доходов по проекту в течение 1,5 лет вызвана тем, что погашение основного тела кредита происходит через один год после инициирования проекта и нужно определить период, в течение которого организация накопит необходимые средства для погашения кредита.

Размер инфляции принимается равным ставке рефинансирования Банка России, причем предполагается, что размер инфляции постоянный, поскольку динамика цен на продукцию и ресурсы позволяют говорить об однородности инфляции.

Результаты экономических расчетов бизнес-плана отражены в табл. 1—7 и на рис. 1, 2 (с. 314—315).

6.2. План капиталовложений

В этом разделе представлены планируемые работы на разных этапах реализации бизнес-плана и финансовые ресурсы, необходимые для реализации проекта.

Таблица 1

Стоимость капитальных работ по проекту

Работы по этапам	Сумма, руб.
Этап 1	
1. Капитальный ремонт здания экспресс-кафе «Мечта»	400 000
2. Отделка внутренних помещений экспресс-кафе «Мечта»	150 000

Окончание табл. 1

Работы по этапам	Сумма, руб.
3. Модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»	50 000
Этап 2	
4. Покупка нового оборудования для экспресс-кафе «Мечта»	300 000
5. Организация летнего павильона	100 000
Итого капиталовложений	1 000 000

В современных рыночных условиях расширение организации немислимо без соответствующей рекламной поддержки. Ввиду того, что экспресс-кафе «Мечта» относительно давно и прибыльно работает, имеет постоянных клиентов и достаточно хорошо известно на рынке, мы полагаем, что не потребуются значительные вложения в рекламу, однако небольшую рекламную кампанию следует провести, поскольку она придаст новый импульс развитию организации. Расходы на рекламу представлены в табл. 2.

Таблица 2

Расходы, связанные с увеличением доли фирмы на рынке

Мероприятия для продвижения новых товаров	Сумма, руб.
1. Реклама в средствах массовой информации	9 000
2. Рекламные щиты	1 000
Сумма расходов с целью продвижения нового проекта	10 000

6.3. Определение ссудного процента

Ежемесячный процентный платеж по предоставляемому кредиту может быть рассчитан по формуле

$$X = S \times r : 12,$$

где S — величина предоставляемого кредита,
 r — процентная ставка.

Поскольку планируется взять кредит на сумму в 500 000 руб. и под $1/2$ ставки рефинансирования Банка России, получаем

$$X = 500\,000 \times 0,105 : 12 = 4375 \text{ (руб.)}.$$

Таблица 3

**Расходы на оплату труда наемных работников
экспресс-кафе «Мечта»**

(руб./месяц)

Должность	Число сотрудников	Зарплата	ЕСН	Итого
Официанты	6	4 000	0,35	24 000
Повара	3	6 000	0,35	18 000
Бармены	3	6 000	0,35	18 000
Всего	12	16 000	—	60 000

6.4. Постоянные и переменные издержки организации

Постоянные издержки — это издержки, размер которых практически не меняется, независимо от полученных оборотов. Состав постоянных издержек приведен в табл. 4.

Таблица 4

Постоянные издержки экспресс-кафе «Мечта»

(руб.)

Постоянные издержки	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
Персонал	243 000	243 000	243 000	243 000	972 000
Аренда и транспорт	16 500	16 500	16 500	16 500	66 000
Электроэнергия, отопление, водоснабжение	7 500	7 500	7 500	7 500	30 000
Реклама и сбыт	10 000	—	—	—	10 000
Сумма постоянных издержек	277 000	267 000	267 000	267 000	1 078 000

Переменные издержки — это издержки, величина которых зависит от объема оказываемых организацией услуг. При определении фактического размера переменных издержек очень часто исходят из показателя маржинальной прибыли:

Маржинальная прибыль = Доходы – Постоянные издержки.

Таблица 5

Отчет о движении денежных средств (реалистический вариант развития событий)

(руб.)

Показатель	1-й год (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сумма кредита	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	0	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поступления	600000	600000	600000	660000	720000	780000	780000	780000	720000	660000	600000	600000
Проведение капитального ремонта и модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»												
Затраты на приобретение нового оборудования и организацию летнего павильона	300000	300000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Постоянные издержки	92333	92333	92333	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000
Переменные издержки	465000	465000	465000	511500	558000	604500	604500	604500	558000	511500	465000	465000
Налоги	0	0	13600	0	0	13600	0	0	13600	0	0	13600
Перенос суммы с предыдущего месяца	0	234118	464209	87297	139897	204861	268608	344626	419336	466127	512212	544236

Показатель	1-й год (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистый поток наличности за месяц	242667	476785	93276	146797	212897	277761	355108	431126	478736	525627	558212	576636
Ставка дисконта	0,2100	0,2100	0,2100	0,2100	0,2100	0,2100	0,2100	0,2100	0,2100	0,21	0,21	0,21
Дисконтный множитель	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828
Дисконтированная сумма свободных денежных средств (за 1-й год)	238493	468584	91672	144272	209236	272983	349001	423711	470502	516587	548611	566719
Уплата ссудного процента	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375
Возврат основной суммы кредита												500000
Накопительный остаток денежных средств	234118	464209	87297	139897	204861	268608	344626	419336	466127	512212	544236	62344

Показатель	2-й год (по месяцам)						
	1	2	3	4	5	6	7
Сумма кредита	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	0	0	0	0	0	0	0
Поступления	600000	600000	600000	660000	720000	780000	780000
Проведение капитального ремонта и модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»	0	0	0	0	0	0	0
Затраты на приобретение нового оборудования и организацию летнего павильона	0	0	0	0	0	0	0
Постоянные издержки	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000
Переменные издержки	465000	465000	465000	511500	558000	604500	604500
Налоги	0	0	13600	0	0	13600	0
Перенос суммы с предыдущего месяца	62344	106480	149858	179123	234519	302230	368678
Чистый поток наличности за месяц	108344	150649	177911	231344	296455	359245	433494
Ставка дисконта	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Дисконтный множитель	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659
Дисконтированная сумма свободных денежных средств (за 2-й год)	104649	145511	171844	223455	286345	346994	418711
Уплата ссудного процента	0	0	0	0	0	0	0
Возврат основной суммы кредита							
Накопительный остаток денежных средств	104649	145511	171844	223455	286345	346994	418711

Отчет о движении денежных средств (пессимистический вариант развития событий)

(руб.)

Показатель	1-й год (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сумма кредита	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	0	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поступления	500000	500000	500000	550000	600000	650000	650000	650000	60000	550000	500000	500000
Проведение капитального ремонта и модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»												
Затраты на приобретение нового оборудования и организацию летнего павильона	0	0	400000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Постоянные издержки	92333	92333	92333	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000
Переменные издержки	387500	387500	387500	426250	465000	503750	503750	503750	465000	426250	387500	387500
Налоги	0	0	13600	0	0	13600	0	0	13600	0	0	13600
Перенос суммы с предыдущего месяца	0	212005	420364	22092	51490	91438	128390	178072	226899	250465	275934	289909

Продолжение табл. 6

Показатель	1-й год (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистый поток наличности за месяц	220167	432172	26930	56842	97490	135088	185640	235322	259299	285215	299434	299809
Ставка дисконта	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Дисконтный множитель	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828
Дисконтированная сумма свободных денежных средств (за 1-й год)	216380	424739	26467	55865	95813	132765	182447	231274	254840	280309	294284	294653
Уплата ссудного процента	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375
Возврат основной суммы кредита												500000
Накопительный остаток денежных средств	212005	420364	22092	51490	91438	128390	178072	226899	250465	275934	289909	-209722

Показатель	2-й год (по месяцам)						
	1	2	3	4	5	6	7
Сумма кредита	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	0	0	0	0	0	0	0
Поступления	500000	500000	500000	550000	600000	650000	650000
Проведение капитального ремонта и модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»	0	0	0	0	0	0	0
Затраты на приобретение нового оборудования и организацию летнего павильона	0	0	0	0	0	0	0
Постоянные издержки	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000
Переменные издержки	387500	387500	387500	426250	465000	503750	503750
Налоги	0	0	13600	0	0	13600	0
Перенос суммы с предыдущего месяца	-209722	-183019	-156776	-144350	-107715	-60653	-16711
Чистый поток наличности за месяц	-186222	-156372	-141139	-101576	-52112	-6685	50793
Ставка дисконта	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Дисконтный множитель	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659
Дисконтированная сумма свободных денежных средств (за 2-й год)	-179872	-151039	-136326	-98112	-50335	-6457	49061
Уплата ссудного процента	0	0	0	0	0	0	0
Возврат основной суммы кредита							
Накопительный остаток денежных средств	-179872	-151039	-136326	-98112	-50335	-6457	49061

Таблица 7

Отчет о движении денежных средств (оптимистический вариант развития событий)

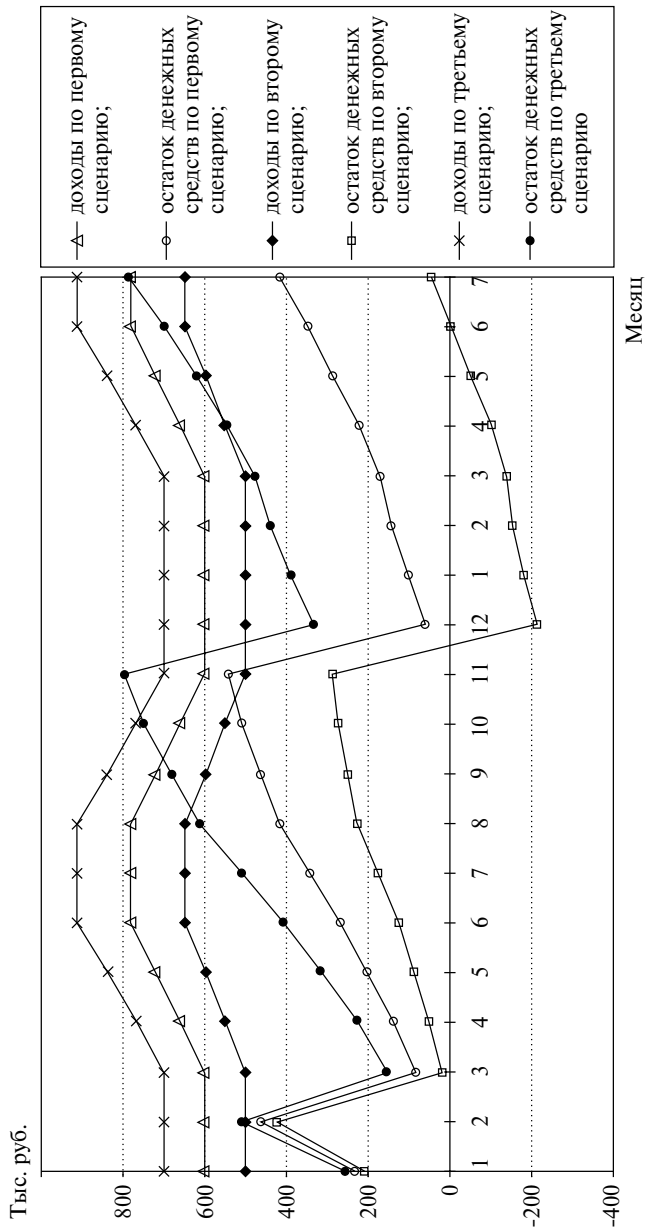
(руб.)

Показатель	1-й год (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сумма кредита	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	0	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поступления	700000	700000	700000	770000	840000	910000	910000	910000	840000	770000	700000	700000
Проведение капитального ремонта и модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»												
Затраты на приобретение нового оборудования и организацию летнего павильона	300000	300000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	400000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Постоянные издержки	92333	92333	92333	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000
Переменные издержки	542500	542500	542500	596750	651000	705250	705250	705250	651000	596750	542500	542500
Налоги	0	0	13600	0	0	13600	0	0	13600	0	0	13600
Перенос суммы с предыдущего месяца	0	256231	508055	152502	228305	318283	408827	511180	611772	681789	748489	798563

Показатель	1-й год (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистый поток наличности за месяц	265167	521398	159622	236752	328305	420433	524577	626930	698172	766039	816989	853463
Ставка дисконта	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Дисконтный множитель	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828	0,9828
Дисконтированная сумма свободных денежных средств (за 1-й год)	260606	512430	156877	232680	322658	413202	515555	616147	686164	752864	802938	838784
Уплата ссудного процента	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375	4375
Возврат основной суммы кредита												500000
Накопительный остаток денежных средств	256231	508055	152502	228305	318283	408827	511180	611772	681789	748489	798563	334409

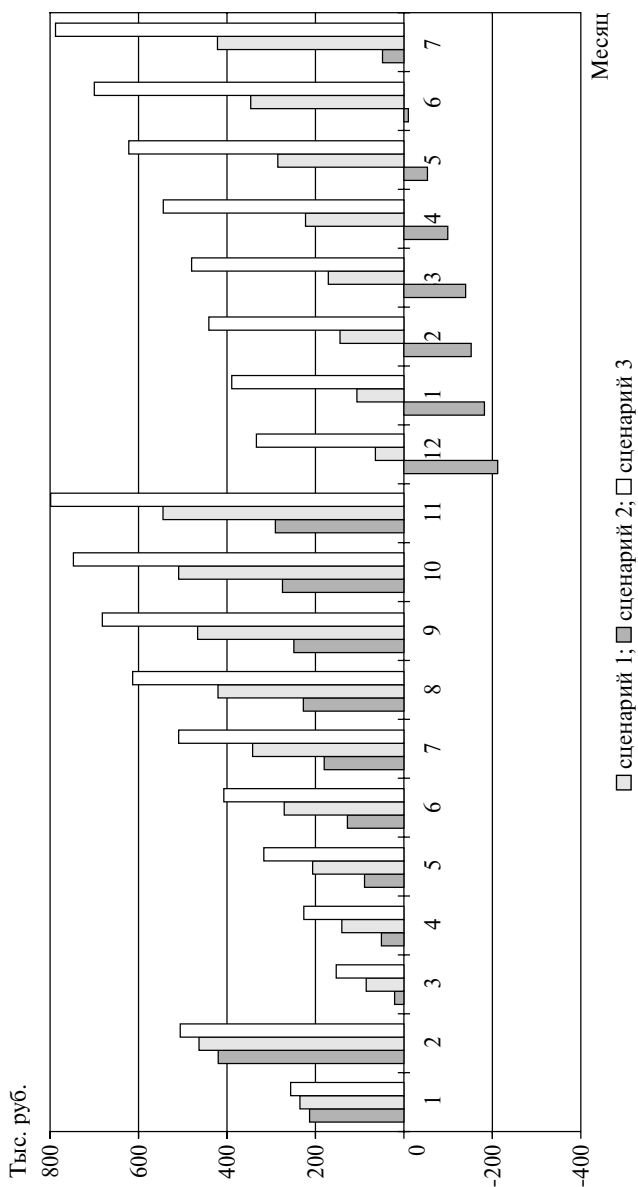
Окончание табл. 7

Показатель	2-й год (по месяцам)						
	1	2	3	4	5	6	7
Сумма кредита	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	0	0	0	0	0	0	0
Поступления	700000	700000	700000	770000	840000	910000	910000
Проведение капитального ремонта и модернизация дизайна экспресс-кафе «Мечта»	0	0	0	0	0	0	0
Затраты на приобретение нового оборудования и организацию летнего павильона	0	0	0	0	0	0	0
Постоянные издержки	89000	89000	89000	89000	89000	89000	89000
Переменные издержки	542500	542500	542500	596750	651000	705250	705250
Налоги	0	0	13600	0	0	13600	0
Перенос суммы с предыдущего месяца	334409	395980	456491	502595	576752	665113	754067
Чистый поток наличности за месяц	402909	457669	496962	564264	645021	725175	816195
Ставка дисконта	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Дисконтный множитель	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659	0,9659
Дисконтированная сумма свободных денежных средств (за 2-й год)	389169	442062	480014	545021	623025	700445	788361
Уплата ссудного процента	0	0	0	0	0	0	0
Возврат основной суммы кредита							
Накопительный остаток денежных средств	389169	442062	480014	545021	623025	700445	788361



Первый сценарий — реалистический — рост ежемесячных доходов на 20% после реализации проекта.
 Второй сценарий — пессимистический — не произойдет увеличения посетителей и доходов.
 Третий сценарий — оптимистический — рост ежемесячных доходов в среднем на 40%.

Рис. 1. Варианты движения финансовых ресурсов организации по трем сценариям



Первый сценарий — реалистический — рост ежемесячных доходов на 20% после реализации проекта.
 Второй сценарий — пессимистический — не произойдет увеличения посетителей и доходов.
 Третий сценарий — оптимистический — рост ежемесячных доходов в среднем на 40%.

Рис. 2. Резерв ликвидности ИЧП «Морозов» по трем сценариям

При невозможности непосредственно определить величину маржинальной прибыли (ввиду отсутствия бухгалтерии в соответствии с действующим законодательством) рекомендуется использовать среднее по отрасли значение.

Расчет переменных издержек базировался на допущении, что маржинальная прибыль ИЧП «Морозов» равна **22,5%** (средняя по организациям данной отрасли, параметры деятельности которых аналогичны рассматриваемым).

Из расчетов видно (табл. 5), что организация-инициатор проекта в состоянии вернуть кредит в полном объеме через **10 месяцев** после получения кредита.

Проанализируем картину, представленную на рисунках.

Рассматривая данные рис. 1, обращаем внимание на следующее.

Разброс (величина отклонений) графиков потенциальных доходов при трех сценариях развития событий гораздо меньше разброса графиков ликвидности проекта. Это обусловлено так называемым мультипликативным эффектом накопления финансовых ресурсов, т.е. рост доходов на 1% означает возможность роста капитальных вложений уже на несколько процентов без потери финансовой устойчивости.

Только пессимистический сценарий предполагает отрицательную ликвидность организации на втором году реализации проекта (табл. 6). Два других варианта, в том числе оптимистический (табл. 7), гарантируют устойчивую деятельность организации при существующей процентной ставке заемных финансовых ресурсов.

График на рис. 1 отражает способ капитальных затрат, который обеспечивает максимальную нагрузку на финансы организации. Если капитальные вложения осуществлять не три месяца, а дольше, то ликвидность разрабатываемого проекта увеличится в несколько раз. Это говорит об определенном запасе прочности данной бизнес-идеи.

Анализируя рис. 2, нужно обратить внимание на резкое падение ликвидности организации в 12-м месяце первого года реализации проекта, что обусловлено выплатой основного тела кредита в этот период.

Согласно реалистическому варианту предполагаемого развития событий ИЧП «Морозов» обладает определенным запасом прочности на протяжении всего срока реализации проекта, т.е. уровень ликвидности соответствует всем необходимым требованиям, а колебания уровня наличных финансовых ресурсов не сказываются на состоянии организации в долгосрочном периоде.

Если не удастся добиться роста доходов, то на уровень рентабельности предполагается выйти только через три полугодия от момента инициирования проекта. Однако и данное развитие событий обеспечивает прибыльность (правда, несколько меньшую) в долгосрочной перспективе.

В любом случае организации следует добиться развития событий по третьему сценарию (рост доходов на 40% в месяц), что обусловит резкий скачок рентабельности бизнеса и позволит в дальнейшем обойтись без заимствования средств, для развития будет достаточно собственных финансовых ресурсов.

6.5. Показатели эффективности реализации проекта (Интегральные показатели)

Основными интегральными показателями эффективности проекта являются:

- 1) индекс прибыльности, или коэффициент дисконтированного дохода (PI);
- 2) чистый приведенный доход, или чистый дисконтированный доход (NPV);
- 3) внутренняя норма рентабельности, или предельная эффективность капиталовложений (коэффициент рентабельности инвестиций) (IRR).

Для определения этих показателей используются дисконтированные суммы поступлений и выплат. Сумма поступлений включает в себя доходы от работы экспресс-кафе «Мечта». Сумма выплат включает в себя постоянные издержки (см. табл. 4), переменные издержки, налоги (единый налог на вмененный доход), выплаты процентов по кредиту.

Для данного бизнес-плана все три показателя эффективности реализации проекта рассчитываются в соответствии с предполагаемым реалистическим вариантом развития событий (отчет о движении денежных средств по этому варианту приведен в табл. 5). Коэффициент дисконтирования во всех трех вариантах одинаковый и принимается равным учетной ставке Банка России (21% годовых).

Очевидно, что если предполагаемые поступления будут соответствовать пессимистическому сценарию, основные интегральные показатели будут ниже, а если оптимистическому сценарию — выше тех, которые приведены в данном бизнес-плане.

Дисконтированная сумма поступлений, приведенная к настоящему уровню, равна **6 694 215 руб.**, а дисконтированная сумма выплат, также приведенная к настоящему уровню, равна **6 167 273 руб.**

Индекс прибыльности, или коэффициент дисконтированного дохода (PI), для эффективных проектов не должен быть меньше единицы. Этот индекс определяется отношением дисконтированной суммы поступлений к дисконтированной сумме выплат:

$$PI = \frac{6\,694\,215}{6\,167\,273} = 1,09.$$

Чистый приведенный доход, или чистый дисконтированный доход (NPV), определяется как разность между дисконтированной суммой поступлений и дисконтированной суммой выплат. Этот показатель представляет собой оценку сегодняшней стоимости будущего дохода. Для эффективных проектов NPV должен быть положительным. В нашем случае

$$NPV = 62\,344 \text{ руб.}$$

Внутренняя норма рентабельности, или предельная эффективность капиталовложений (коэффициент рентабельности инвестиций) (IRR). Рассчитывается норма дисконта, для которой дисконтированная стоимость чистых поступлений от проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций. Для данного проекта показатель IRR определен при помощи компьютерных электронных таблиц MS EXCEL с использованием дисконтированных сумм, приведенных к будущему периоду: внутренняя норма рентабельности проекта составляет **41,75%**, т.е. запас рентабельности разрабатываемого проекта составляет свыше **31,25% годовых** (41,75% – 10,5%).

7. Анализ рисков

7.1. Сильные стороны организации

К сильным сторонам организации относятся следующие:

- 1) общая настроенность коллектива на достижение успеха;
- 2) опыт работы В.В. Морозова как в области оказания услуг населению (успешная работа экспресс-кафе «Мечта»), так и в области управления коллективами работников и организаторской деятельности;
- 3) создание новых рабочих мест, в которых остро нуждается регион;
- 4) значительный существующий объем ежемесячной выручки, прибыльность проекта с дальнейшим увеличением объема продаж за счет расширения экспресс-кафе «Мечта» и его модернизации;
- 5) высокая норма рентабельности деятельности ИЧП «Морозов», возможность направить прибыль на расчет с кредиторами;
- 6) престижность района с точки зрения развитой инфраструктуры (федеральная автомобильная трасса Москва — Нижний Новгород), выгодное местоположение экспресс-кафе «Мечта» (на территории станции технического обслуживания «Рпень»).

7.2. Слабые стороны организации

Основная слабая сторона организации — недостаток собственных средств на момент составления бизнес-плана: зимнее падение спроса на услуги, оказываемые экспресс-кафе «Мечта».

7.3. Возможности

Благодаря сильным сторонам и несмотря на слабую сторону организация имеет следующие возможности:

1) сильные стороны позволят оперативно осуществить проект, получать более низкую себестоимость оказываемых услуг при возрастании качества обслуживания и сервиса, а также решить организационные задачи и обеспечивать бесперебойную работу экспресс-кафе «Мечта» в процессе проведения модернизации и ремонта, обеспечивать рекламу и необходимую прибыль;

2) слабая сторона не препятствует осуществлению проекта и решению вопросов управления проектом, поскольку процентная ставка заемных ресурсов вполне приемлема.

7.4. Ключевые факторы успеха

К ключевым факторам успеха инициатора проекта следует отнести:

- 1) тесные взаимоотношения с деловыми партнерами;
- 2) значительный опыт В.В. Морозова в управленческой и организаторской деятельности;
- 3) выгодное местоположение — близость экспресс-кафе «Мечта» к всегда загруженной федеральной автодороге Москва — Нижний Новгород и нахождение на территории станции технического обслуживания «Рпень»;
- 4) круглосуточный режим работы;
- 5) высокий уровень сервиса;
- 6) минимальную конкуренцию по показателю «цена — качество обслуживания».

При анализе рисков разрабатываемого проекта следует учесть два важных обстоятельства:

- 1) экспресс-кафе «Мечта» давно успешно и прибыльно работает на рынке и имеет большое число постоянных клиентов;
- 2) на время проведения ремонтных работ не планируется полная остановка работы, т.е. ремонт здания будет проводиться по частям.

Для рассматриваемого проекта была проведена экспертная оценка рисков. Средняя вероятность риска планируемого проекта как на стадии разработки, так и на стадии реализации может быть оценена в 0,1, т.е. незначительна, что гарантирует успешную реализацию проекта.

8. Выводы и предложения

Анализ сложившегося социально-экономического положения Владимирской области и центра России свидетельствует о том, что этап экстенсивного развития отраслей производства и разных сфер обслуживания населения подходит к своему логическому завершению. На очереди интенсивное развитие бизнеса, обострение конкурентной борьбы во всех сферах экономики. Ценовая борьба постепенно будет уступать место борьбе за качество оказываемых услуг, производимых товаров, поскольку потребитель требует постоянного совершенствования сервиса при сохранении прежней ценовой политики.

Таким образом, осуществление планируемого проекта — весьма своевременная задача, решение которой позволит:

- 1) повысить качество сервиса при сохранении относительно низких цен;
- 2) привлечь новых посетителей, тем самым увеличив доходы;
- 3) организовать новые рабочие места;
- 4) перевести обостряющуюся конкурентную борьбу в сферу качества, а не цены, что придаст новый импульс развитию данного сегмента рынка.

Анализ существующего положения по организации экспресс-кафе на федеральной автотрассе Москва — Нижний Новгород свидетельствует о том, что при улучшении сервиса в целях сохранения сложившегося уровня розничных цен целесообразно наладить новые партнерские связи с предприятиями, организациями и крестьянскими хозяйствами Владимирской и других областей. Это позволит сэкономить на транспортировке и посреднических надбавках, а также на накладных расходах и получить уровень рентабельности в 1,5 раза выше, чем по аналогичным организациям. Рентабельность в среднем составит 40—45% годовых.

Бизнес-план показывает высокую эффективность, привлекательность идеи, решает социальные проблемы области на данном этапе развития экономики. Степень вероятного риска бизнес-идеи по экспертным оценкам вполне приемлема.

Возможны разные варианты финансирования. Однако наиболее целесообразным представляется получение банковского кредита в размере 500 тыс. руб. под $1/2$ ставки рефинансирования Банка России (10,5% годовых).

На наш взгляд, данный проект заинтересует инвесторов высокой степенью надежности вложения денежных средств, внешней и внутренней привлекательностью и простотой выполнения.

Организация благодарит предполагаемого инвестора за внимание к представленному бизнес-плану.

ИЧП «Морозов»

План производства

Проект: модернизация производства керамической плитки в ООО «Гранит»

В соответствии с договорами, заключенными с покупателями на 2005 г., объем реализации составлял 48 500 шт. Рост объема реализации керамической плитки был увеличен в 2006 г. на 5%, в 2007 г. — на 10% по сравнению с 2005 г.

Производственная программа представлена в табл. 1.

Технологический процесс производства керамической плитки ООО «Гранит» представляет собой последовательное прохождение стадий:

- 1) подготовительной (помол, сушка материалов, развес компонентов, смешивание);
- 2) обработки (штамповка, отливка, лепка, термообработка);
- 3) заключительной (нанесение защитного покрытия, нанесение декоративного покрытия).

Данные о видах, количестве основных фондов и их стоимости представлены в табл. 2.

Размер переходящего запаса (норматив оборотных средств) (T) зависит от величины потребности в разных видах материалов, сезонности их поставок и определяется по формуле

$$T = \frac{Q \times M}{Д}, \quad (1)$$

где Q — стоимость сырья, материалов, руб.;

M — норма переходящего запаса, дн.;

$Д$ — число дней планируемого периода.

Норматив оборотных средств на топливо и энергию исчисляется так же, как на сырье и материалы, при условии, что это не газообразное топливо и не электроэнергия.

Норматив оборотных средств по таре определяется так же, как по сырью и материалам, при условии, что тара покупная.

Производственная программа предприятия

Показатель	2005 г.		2006 г.		2007 г.	
	коэффициент роста объемов выпуска продукции	объем выпуска продукции с учетом коэффициента роста, шт.	коэффициент роста объемов выпуска продукции	объем выпуска продукции с учетом коэффициента роста, шт.	коэффициент роста объемов выпуска продукции	объем выпуска продукции с учетом коэффициента роста, шт.
Продукция 1, объем выпуска — всего	1	48 500	1,05	50 925	1,1	53 350
В том числе объем реализации продукции 1 в соответствии с договорами купли-продажи	1	48 500	1,05	50 925	1,1	53 350
Итого		48 500		50 925		53 350

Таблица 2

Потребность в основных фондах

Показатель	2005 г.		2006 г.		2007 г.	
	действующие основные фонды, руб.	общая потребность, руб.	прирост основных фондов, руб.	общая потребность, руб.	прирост основных фондов, руб.	
Здания, сооружения производ- ственного назначения	Арендованы	Арендованы	—	Арендованы	—	
Рабочие машины и оборудование	235 926	247 656	11 730	247 656	—	
Транспортные средства	8 000	8 000	—	8 000	—	
Прочие						
Итого	243 926	255 656	11 730	255 656	—	

Норматив по запасным частям устанавливают исходя из сроков их поставки и времени, необходимого для ремонта. Как правило, норматив устанавливают в процентах от балансовой стоимости основных фондов.

Норматив оборотных средств по незавершенному производству (H_n) определяется стоимостью начатых, но не законченных производством изделий, находящихся на разных стадиях производственного процесса, по формуле

$$H_n = P \times T \times K, \quad (2)$$

где P — однодневные расходы на производство продукции, руб.;

T — длительность производственного цикла, дн.;

K — коэффициент нарастания затрат.

Коэффициент нарастания затрат (K) определяется по формуле

$$K = \frac{A + 0,5 \times B}{A + B}, \quad (3)$$

где A — затраты, осуществляемые одновременно в начале производственного цикла, руб.;

B — остальные затраты, входящие в себестоимость продукции, руб.

К единовременным затратам (A) относятся затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты.

Остальные затраты (B) считаются нарастающими. К ним относятся амортизационные отчисления, затраты на топливо, оплату труда и другие составляющие себестоимости продукции.

Норматив оборотных средств на готовую продукцию (H_r) определяется по формуле

$$H_r = P \times D, \quad (4)$$

где P — однодневный выпуск товарной продукции по себестоимости;

D — норма запаса в днях, складывающаяся из времени комплектования и накопления продукции до необходимых размеров, времени ее хранения на складе и упаковки и времени со дня выписки счетов и платежных документов до дня зачисления сумм на счет предприятия.

Норматив по расходам будущих периодов (H_b) рассчитывается по формуле

$$H_b = P_0 + P_p - P_c, \quad (5)$$

где P_0 — сумма расходов будущих периодов на начало планируемого периода, руб.;

Рп — расходы, производимые в плановом периоде по смете, руб.;
 Рс — расходы, включаемые в себестоимость продукции планируемого периода, руб.

Общая потребность в оборотных средствах — совокупный норматив оборотных средств, который определяется суммированием частных нормативов по их элементам. Разница между нормативами по годам составляет прирост оборотных средств, который учитывается в финансовом разделе бизнес-плана.

Расчет необходимой массы исходного сырья представлен в табл. 3.

Таблица 3

**Расчет необходимой массы исходного сырья
 для изготовления керамической плитки**

Год	Количество, шт.	Вес единицы изделия, кг	Всего	
			чистый вес, кг (гр. 3 × гр. 4)	масса необходимого сырья, кг (гр. 5 × 1,4)
1	2	3	4	5
2005	48 500	5	242 500	339 500
2006	50 925	5	254 625	356 475
2007	53 350	5	266 750	373 450

Расчеты общей потребности в сырье и материалах, а также в оборудовании, стоимости основных фондов, оборотных средствах приведены в табл. 4—7 (с. 328—331). Калькуляция себестоимости продукции представлена в табл. 8 (с. 333—334).

Стоимость воды на технологические цели и прием сточных вод определяют исходя из общей потребности воды на технологические цели в кубических метрах и расценок за 1 м³, установленных местными органами власти.

Сумма амортизационных отчислений (АО) исчисляется по формуле

$$АО = \frac{C \times H}{100\%}, \quad (6)$$

где С — среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

Н — норма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, % к их балансовой стоимости.

Расчет общей потребности оборудования по годам

Вид и наименование оборудования	Необходимая масса исходного сырья по годам, кг			Технологический коэффициент	Годовой фонд эффективного рабочего времени, ч	Производительность, м ² /ч	Количество единиц оборудования по годам		
	2005	2006	2007				2005 (гр. 2 × × гр. 5 : : гр. 6 : : гр. 7)	2006 (гр. 3 × × гр. 5 : : гр. 6 : : гр. 7)	2007 (гр. 4 × × гр. 5 : : гр. 6 : : гр. 7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Шаровая мельница	339 500	356 475	373 450	1	4 015	50	1,80	1,89	1,98
Сушильный барабан	339 500	356 475	373 450	0,8	4 015	40	1,80	1,89	1,98
Весовой питатель	339 500	356 475	373 450	0,5	4 015	23,5	1,91	2,01	2,10
Смеситель СМК-125	339 500	356 475	373 450	0,3	4 015	17,5	1,54	1,62	1,69
Сушилка НЦ-12	339 500	356 475	373 450	0,1	4 015	15	0,60	0,63	0,66
Центробежный распылитель	339 500	356 475	373 450	0,3	4 015	32	0,84	0,88	0,92
Штампы с пресс-формами	339 500	356 475	373 450	0,85	4 015	10	7,65	8,03	8,41
Печь муфельная для обжига и сушки	339 500	356 475	373 450	0,9	4 015	22,5	3,60	3,78	3,96

Таблица 5

Стоимость основных производственных фондов

Вид и наименование основных фондов и работ	2005 г.			2006 г.			2007 г.		
	коли- чество, ед.	цена, руб.	стоимо- сть, руб.	коли- чество, ед.	цена, руб.	стоимо- сть, руб.	коли- чество, ед.	цена, руб.	стоимо- сть, руб.
Строительно-монтажные работы			62 675			62 675			62 675
Печь муфельная	4	21 000	84 000	4	21 000	84 000	4	21 000	84 000
Шаровая мельница	2	3 000	6 000	2	3 000	6 000	2	3 000	6 000
Сушильный барабан	2	2 000	4 000	2	2 000	4 000	2	2 000	4 000
Весовой питатель	2	6 500	13 000	3	6 300	18 900	3	6 300	18 900
Смеситель СМК-125	2	2 563	5 126	2	2 563	5 126	2	2 563	5 126
Сушилка НЦ-12	1	6 250	6 250	1	6 250	6 250	1	6 250	6 250
Распылитель глазури	1	14 875	14 875	1	14 875	14 875	1	14 875	14 875
Штампы, пресс-формы (со сменной инструментной)	8	5 000	40 000	9	5 100	45 100	9	5 100	45 100
Автомобиль УАЗ-3303	1	40 000	40 000	1	40 000	40 000	1	40 000	40 000
Итого			275 926			286 926			286 926

Таблица 6

Планирование потребности в оборотных средствах

Показатель	2005 г.				2006 г.				2007 г.			
	количество натурально-руб. ед.	цена единицы ресурсов, руб.	стоимость, руб.	стоимость переходящего запаса, руб.	количество натурально-руб. ед.	цена единицы ресурсов, руб.	стоимость, руб.	стоимость переходящего запаса, руб.	количество натурально-руб. ед.	цена единицы ресурсов, руб.	стоимость, руб.	стоимость переходящего запаса, руб.
Сырье и материалы	339 500	1,2	378 802,2	3 156,7	356 475	1,14	405 697,2	3 380,8	373 450	1,16	433 349,7	3 611,2
Топливо			21 457,2	—			22 980,7	—			24 547,0	—
Электроэнергия			26 045,0	—			27 894,2	—			29 795,5	—
Тара			2 000,0	55,6			2 040,0	56,7			2 080,0	57,8
Запасные части			4 87,9	4 87,9			5 12,0	5 12,0			5 12,0	5 12,0
Незавершенное производство				8 064,6				8 437,7				8 803,5
Готовая продукция на складе				12 219,2				12 784,4				13 338,6
Прочее				—				—				—
Итого			428 792,3	23 984			459 124,1	25 171,6			490 284,2	26 323,1

Таблица 7

Стоимость сырья и вспомогательных материалов

Ресурсы	2005 г.			2006 г.			2007 г.		
	количество, ед.	цена, руб.	стоимость, руб.	количество, ед.	цена, руб.	стоимость, руб.	количество, ед.	цена, руб.	стоимость, руб.
Каолин, ГОСТ 21286—82	101 304	0,8	81 043,2	106 369,2	0,82	86 797,3	111 434,4	0,83	92 713,4
Глина, ТУ 21-25-223—81	66 420	0,26	17 269,2	69 741	0,27	18 495,3	73 062	0,27	19 756
Песок кварцевый, ГОСТ 7031-7522551—77	59 400	0,55	32 670	62 370	0,56	34 989,6	65 340	0,57	37 374,5
Полевой шпат, ГОСТ 15045—88	56 700	0,37	20 979	59 535	0,38	22 468,5	62 370	0,38	24 000
Итого сырья	283 824		151 961,4	298 015,2		162 750,7	312 206,4		173 843,9
Бой обожженный (брак собственного производства)	20 250	0,54	10 842	21 262,5	0,55	11 611,8	22 275	0,56	12 403,2
Итого сырья с учетом боя	304 074		162 803,4	319 277,7		174 362,5	334 481,4		186 247,1
Жидкое стекло, ГОСТ 13078—81	3 396	6,06	20 579,8	3 565,8	6,18	22 041	3 735,6	6,3	23 543,3

Ресурсы	2005 г.			2006 г.			2007 г.		
	коли- чество, ед.	цена, руб.	стои- мость, руб.	коли- чество, ед.	цена, руб.	стои- мость, руб.	коли- чество, ед.	цена, руб.	стои- мость, руб.
Сода, ГОСТ 5100—85	3 348	1,06	3 548,9	3 515,4	1,08	3 800,9	3 682,8	1,1	4 060
Глазурь-фита, 21а, ВСДМ 2, ЛГ19, В9	6 750	18,42	124 335	7 087,5	18,79	133 162,8	7 425	19,16	142 239,2
Пигменты-красители	1 134	24,25	27 499,5	1 190,7	24,74	29 451,8	1 247,4	25,22	31 459,4
Всего основных материалов	318 702		338 766,6	334 637,1		362 819	350 572,2		387 549
Масло трансформа- торное	10 854	3,13	33 973,0	11 396,7	3,19	36 385,1	11 939,4	3,26	38 865,1
Гипс	9 944	1,7	16 904,8	10 441,2	1,73	18 105	10 938,4	1,77	19 339,1
Всего вспомога- тельных материалов	20 798		50 877,8	21 837,9		54 490,1			58 204,2
Итого	339 500		389 644,4	356 475		417 309,1			445 753,2

Таблица 8

Калькуляция себестоимости

Показатель	2005 г., V = 48 500 шт.		2006 г., V = 50 925 шт.		2007 г., V = 53 350 шт.	
	на единицу продукции	всего, руб.	на единицу продукции	всего, руб.	на единицу продукции	всего, руб.
1. Объем продаж, выручка от реализации (без НДС)	21,77	1 055 734,9	21,68	1 103 919	21,59	1 151 873
2. Себестоимость продукции						
2.1. Сырье и материалы	8,03	389 644,4	8,19	417 309,2	8,36	445 753,2
2.2. Вода на технологические цели	0,17	8 316	0,17	8 906,4	0,18	9 513,5
2.3. Топливо на технологические цели	0,44	21 457,2	0,45	22 980,7	0,46	24 547
2.4. Электроэнергия на технические цели	0,54	26 045	0,55	27 894,2	0,56	29 795,5
2.5. Затраты на заработную плату	3,63	176 200	3,53	179 724	3,43	183 248
2.6. Начисления на заработную плату	1,40	67 837	1,36	69 193,7	1,32	70 550,5
2.7. Амортизация	1,01	48 785,2	1,00	51 131,2	0,96	51 131,2
2.8. Расходы на рекламу	0,03	1 660,8	0,03	1 660,8	0,03	1 660,8
2.9. Транспортный налог*	0,13	6 223,3	0,10	5 234,4	0,10	5 588,4
2.10. Арендная плата	0,53	25 798,5	0,51	25 798,5	0,48	25 798,5
2.11. Затраты на запасные части	0,1	4 879	0,1	5 120	0,1	5 120
2.12. Плата за воду	0,03	1 624	0,03	1 739,3	0,03	1 857,9

Показатель	2005 г., V = 48 500 шт.		2006 г., V = 50 925 шт.		2007 г., V = 53 350 шт.	
	на единицу продукции	всего, руб.	на единицу продукции	всего, руб.	на единицу продукции	всего, руб.
2.13. Прочие затраты	2,18	105 699,8	2,12	107 848,1	2,06	109 937,7
Полная себестоимость — итого по разделу 2	18,14	879 779,1	18,07	919 932,5	18	959 894,2
3. Налоги, относимые на финансовые результаты						
3.1. Налог на имущество	0,08	3 658,9	0,08	3 834,8	0,07	3 834,8
3.2. Налог на рекламу	0,00	83	0,00	83	0,00	83
3.3. Целевые сборы	0,01	481	0,01	490,6	0,01	500,2
3.4. Прочие сборы	0,04	1 762	0,04	1 850	0,04	1 885,3
Итого по разделу 3	0,12	5 984,9	0,12	6 258,4	0,12	6 303,3
4. Балансовая прибыль (разд. 1 — стр. 2 — стр. 3)	3,50	169 970,9	3,49	177 728,1	3,48	185 675,5
5. Налог на прибыль	1,23	59 489,8	1,22	62 204,8	1,22	64 986,4
6. Чистая прибыль (стр. 4 — стр. 5)	2,26	110 481,1	2,27	115 523,3	2,26	120 689,1

* Величины транспортного и других налогов и сборов условные.

Расходы на рекламу зависят от установленных расценок на нее в средствах массовой информации.

Сумма транспортного налога рассчитывается по количеству лошадиных сил (или регистровых тонн, или единиц транспортного средства), умноженному на ставку налога и на соответствующий коэффициент.

Сумма арендной платы (АП) за здания, сооружения и нежилые помещения в жилых домах, находящихся в муниципальной собственности, определяется по формуле

$$\text{АП} = S \times \text{Ас}, \quad (7)$$

где S — размер арендуемой площади, м^2 ;

Ас — ставка арендной платы за 1 м^2 , руб.

Плату за воду рассчитывают исходя из необходимого объема воды на технологические цели в кубических метрах и тарифной ставки платы за воду в рублях на кубический метр, установленной местными органами власти.

К прочим затратам относятся затраты на отопление и освещение производственного помещения, на топливо для автомобиля, обязательные страховые платежи за имущество предприятия.

Затраты на отопление и освещение производственных помещений определяют умножением плановой потребности в тепловой и электрической энергии на соответствующие установленные тарифы (руб./Гкал, руб./кВт).

Размер страховых платежей исчисляют исходя из среднегодовой стоимости имущества и страховой ставки (ставка устанавливается в процентах от среднегодовой стоимости имущества).

Налоги, относимые на финансовые результаты деятельности, включают налог на имущество, налог на рекламу, целевые сборы.

Налог на имущество организаций определяют исходя из среднегодовой стоимости имущества и ставки налога на имущество в процентах к среднегодовой стоимости имущества.

Налог на рекламу исчисляют умножением стоимости рекламных услуг на ставку налога в процентах к стоимости рекламных услуг.

Целевые (местные) сборы (Цс) определяют по формуле

$$\text{Цс} = \frac{\text{Чс} \times \text{МРОТ} \times 12 \times \text{Сн}}{100\%}, \quad (8)$$

где Чс — среднесписочная численность работников, человек;

МРОТ — минимальный размер оплаты труда, руб.;

12 — количество месяцев в году;

Сн — ставка налога, устанавливаемая местными органами государственной власти, %.

Налог на прибыль исчисляют умножением суммы налогооблагаемой (балансовой) прибыли на ставку налога на прибыль.

При оценке стоимости основных фондов на 2005 и 2006 гг. в данном плане производства использовался индекс цен на вновь приобретенное оборудование соответственно 1,02 и 1,04.

Норматив по газообразному топливу и электроэнергии не исчисляется.

Стоимость топлива на технологические нужды принята нами для данного примера в 2005 г. 21 457,2 руб. исходя из фиксированной месячной платы за природный газ в размере 1788,1 руб.

Стоимость топлива на 2006—2007 гг. проиндексирована с учетом роста цен и объемов производства (индексы цен по годам соответственно равны 1,02 и 1,04, а индексы объемов производства — 1,05 и 1,1), что тоже условно.

Стоимость электроэнергии на технологические цели рассчитана исходя из количества потребляемой электроэнергии в 2005 г. — 65 112 кВт и тарифной ставки за 1 кВт — 0,8 руб. (здесь и далее все цифры также условны).

Стоимость электроэнергии в 2006—2007 гг. рассчитывалась аналогично стоимости топлива.

Стоимость тары в 2005 г. составляла 2000 руб. Норма запаса по таре — 10 дней. Норматив запасов по таре — 55,6 руб. (2000 руб. \times 10 дн. : 360 дн.).

Стоимость тары на 2006—2007 гг. индексировалась на рост цен (соответственно 1,02 и 1,04).

Норматив по запасным частям в 2005 г. 487,9 руб. был установлен в размере 0,2% балансовой стоимости основных фондов (243 926 руб. \times 0,2% : 100%).

Стоимость запасных частей на 2006—2007 гг. индексировалась на рост цен.

Норматив по незавершенному производству на 2005 г. в размере 8064,6 руб. рассчитан исходя из однодневных затрат на производство продукции — 2443,83 руб.; длительности производственного цикла — 4,5 дня, коэффициента нарастания затрат — 0,73 (2443,83 руб. \times 4,5 дн. \times 0,73).

Норматив по готовой продукции на 2005 г. в размере 12 219,2 руб. был определен по однодневному выпуску товарной продукции по себестоимости (см. табл. 8) и норме запасов в размере пять дней (879 779,1 : 360 \times 5). Стоимость воды на техноло-

гические цели и прием сточных вод на 2005 г. в размере 8316,0 руб. были исчислены в соответствии с потребностью в объеме 231 м^3 за 1 месяц и расценки за 1 м^3 воды — 3 руб. ($231 \text{ м}^3 \times 12 \text{ мес.} \times 3 \text{ руб.}$).

Стоимость воды на 2006 и 2007 гг. увеличивается пропорционально индексу цен на сырье и материалы (соответственно 1,02 и 1,04) и росту производственной программы (соответственно 1,05 и 1,1).

Сумма амортизационных отчислений на 2005 г. — 48 785,2 руб. была исчислена по средней ставке амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов в размере 20% их балансовой стоимости.

Планом предусмотрена реклама в местной газете. Периодичность рекламы — один раз в месяц. Стоимость $\frac{1}{64}$ полосы рекламы в газете равна 138,4 руб. Расходы на рекламу составят 1660,8 руб. ($138,4 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.}$).

Арендная плата за производственные помещения (600 м^2) и офис (20 м^2) исчислена в соответствии с площадью помещений по арендным ставкам за 1 м^2 производственных помещений — 34,33 руб. и под офис — 257,61 руб.

Плата за воду рассчитана исходя из объема забранной воды и тарифной ставки платы за воду — 0,586 руб./ м^3 .

Прочие затраты в сумме 105 699,8 руб. состоят из затрат на отопление производственных помещений (2270,2 руб.), рассчитанных исходя из количества потребляемой тепловой энергии за месяц, — 4,82 Гкал при отопительном сезоне шесть месяцев и цены за 1 Гкал — 78,5 руб./Гкал ($4,82 \times 6 \times 78,5$); затрат на освещение помещений в размере 86 400 руб. ($18\,000 \text{ кВт} \times 12 \text{ мес.} \times 0,4 \text{ руб./кВт}$); затрат на топливо для автомобиля в сумме 15 810 руб. ($200 \text{ км} \times 310 \text{ дн.} \times 15 \text{ л} : 100 \text{ км} \times 1,7$) и затрат на уплату страховых платежей — 1219,6 руб. из расчета согласно договору страхования имущества, 0,5% стоимости застрахованного имущества ($243\,926 \text{ руб.} \times 0,5\% : 100\%$).

На 2006 и 2007 гг. затраты на отопление и освещение производственных помещений, а также на топливо для автомобилей индексируются на планируемый рост цен (соответственно 1,02 и 1,04), а размер страховых платежей установлен по балансовой стоимости имущества на эти годы.

Налог на имущество в размере 3658,9 руб. на 2005 г. был рассчитан по среднегодовой стоимости имущества и ставке налога 1,5% к их среднегодовой стоимости ($243\,926 \text{ руб.} \times 1,5\% : 100\%$).

Налог на рекламу в размере 83 руб. был определен исходя из стоимости рекламных услуг и ставки налога в размере 5% стоимости рекламных услуг ($1660,8 \text{ руб.} \times 5\% : 100\%$).

Финансовый план

Проект: модернизация производства керамической плитки в ООО «Гранит»

Чистая прибыль (табл. 1) распределялась в соответствии с отчислениями в фонд накопления в размере 90% и в фонд потребления — в размере 10%.

Таблица 1

Распределение чистой прибыли (планирование средств фондов накопления и потребления)

(руб.)

Номер строки	Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Фонд накопления				
1	Чистая прибыль	110 481,1	115 523,3	120 689,1
2	Источники формирования средств фонда накопления			
2.1	Остатки средств фонда на начало планируемого периода		100 718,5	94 188,5
2.2	Амортизационные отчисления	48 785,2	51 131,2	51 131,2
2.3	Отчисления от чистой прибыли	99 433,0	103 971,0	108 620,2
2.4	Прирост устойчивых пассивов	20 799,6	893,4	
2.5	Долгосрочный кредит банка	24 396,0		
3	Всего источников (стр. 2.1 + стр. 2.2 + стр. 2.3 + стр. 2.4 + стр. 2.5)	412 943,8	256 714,1	253 939,9
4	Направления использования средств фонда накопления			

Продолжение табл. 1

Номер строки	Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.
4.1	Уплата процентов за пользование долгосрочным кредитом	68 299,3	68 299,3	45 532,8
4.2	Затраты на приобретение основных фондов	243 926,0	11 730,0	
4.3	Затраты на прирост оборотных средств		1 187,6	1 151,5
4.4	Погашение долгосрочного кредита банка (согласно кредитному договору)		81 308,7	162 617,3
5	Всего затрат (стр. 4.1 + стр. 4.2 + стр. 4.3 + стр. 4.4)	312 225,3	162 525,6	209 301,6
6	Излишек средств (стр. 3 – стр. 5)	100 718,5	94 188,5	44 638,3
7	Недостаток средств (стр. 5 – стр. 3)			
Фонд потребления				
1	Чистая прибыль	110 481,1	115 523,3	120 689,1
2	Источники формирования средств фонда потребления			
2.1	Остатки средств фонда на начало планируемого периода		11 048,1	22 600,4
2.2	Отчисления от чистой прибыли (10%)	11 048,1	11 552,3	12 068,9
2.3	Прочие поступления			
2.4	Фонд оплаты труда	176 200	179 724,0	183 248,0
3	Всего источников (стр. 2.1 + стр. 2.2 + стр. 2.3 + стр. 2.4)	187 248,1	202 324,4	217 916,9
4	Направления использования средств фонда потребления			
4.1	Оплата труда			
4.2	Долевое участие в строительстве жилого дома для сотрудников			

Номер строки	Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.
4.3	Социальные и трудовые выплаты работникам			
5	Всего затрат (стр. 4.1 + стр. 4.2 + стр. 4.3)			
6	Излишек средств (стр. 3 – стр. 5)	11 048,1	22 600,4	34 669,3
7	Недостаток средств (стр. 5 – стр. 3)			

К устойчивым пассивам относятся минимальная задолженность по заработной плате с начислениями, бюджету, временно свободные остатки фонда потребления и пр.

Кредиторская задолженность по оплате труда (Кзп) рассчитывается по формуле

$$Кзп = \frac{ФОТ \times Д}{360}, \quad (1)$$

где ФОТ — расходы на оплату труда с начислениями, руб.;

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

Кредиторская задолженность в бюджет рассчитывается аналогично задолженности по заработной плате.

Прирост устойчивых пассивов определяется разницей между их размерами по годам.

Уплата процентов за пользование кредитом (Скр) исчисляется по формуле

$$Скр = \frac{Рк \times Нк}{100\%}, \quad (2)$$

где Рк — среднегодовой размер кредита, руб.;

Нк — процентная ставка банка за кредит.

Чтобы определить, достаточно ли денежных средств у предприятия для осуществления нормального бесперебойного процесса производства в каждый момент времени, составляют баланс денежных средств.

Сумму денежных средств на начало планируемого периода берут из отчетных балансов предприятия, а на последующие планируемые периоды — из отчетности предшествующего периода.

Выручку планируют 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 учитывается как поступления денежных средств, так и время их уплаты предприятием (продолжительность нормальной кредиторской задолженности поставщикам, бюджету и др.).

Далее составляют таблицу, в которой отражают доходы и затраты на производство продукции, рентабельность продукции.

Чтобы проверить правильность учета источников средств и их распределения, составляют финансовый план, или баланс доходов и расходов, — «шахматку», в которой по горизонтали отражают возможные источники средств (прибыль, амортизацию и др.), по вертикали — направления использования средств (платежи в бюджет, арендная штата, уплата процента за кредит и др.).

Таким образом, графы показывают распределение средств в каждой статье доходной части финансового плана, строки — 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.

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, чтобы производство не оказалось убыточным.

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

С целью оценки финансово-экономических результатов проекта составляют прогнозный баланс предприятия.

Для вновь проектируемого предприятия прогнозный баланс может быть составлен методом прямого счета с использованием метода «пробки» (для балансирования сумм по активу и пассиву баланса).

Размер дебиторской задолженности (Дз) рассчитывается по формуле

$$Дз = \frac{N \times Д}{360}, \quad (3)$$

где N — выручка от реализации продукции, руб.;

$Д$ — планируемая продолжительность задолженности покупателей, дн.

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

Размер устойчивых пассивов (нормальная минимальная кредиторская задолженность) включает сумму задолженности по оплате труда в размере девяти дней (зарботная плата планируется к выдаче 10-го числа); задолженности в бюджет (средняя продолжительность задолженности — 15 дней); задолженности поставщикам в размере нормальной кредиторской задолженности в три дня и задолженности по уплате процентов за долгосрочный кредит в размере 15 дней. Кредиторская задолженность по оплате труда составляла на конец 2005 г. 6100,9 руб. $[(176\ 200 \text{ руб.} + 67\ 837 \text{ руб.}) \times 9 \text{ дн.} : 360 \text{ дн.}]$.

Кредиторская задолженность в бюджет составляла на конец 2005 г. 11 852,9 руб. $[(6223,3 \text{ руб.} + 1624 \text{ руб.} + 5984,9 \text{ руб.} + 59\ 489,8 \text{ руб.} + 211\ 147 \text{ руб.}) \times 15 \text{ дн.} : 360 \text{ дн.}]$. Кредиторская задолженность поставщикам за сырье и материалы, воду, топливо, электроэнергию и прочие услуги составляла на конец 2005 г. 4610,9 руб. $[(389\ 644,4 \text{ руб.} + 8316 \text{ руб.} + 21\ 457,2 \text{ руб.} + 26\ 045 \text{ руб.} + 1660,8 \text{ руб.} + 487,9 \text{ руб.} + 105\ 699,8 \text{ руб.}) \times 3 \text{ дн.} : 360 \text{ дн.}]$. Кредиторская задолженность по уплате процентов за кредит составляла на конец 2005 г. 2845,8 руб. $(243\ 926 \text{ руб.} \times 28\% : 100\% : 360 \text{ дн.} \times 15 \text{ дн.})$.

Общая сумма кредиторской задолженности на конец 2005 г. составляла 25 410,5 руб., на конец 2006 г. — 26 303,9 руб., на конец 2007 г. — 26 302,8 руб. (расчеты аналогичны расчетам 2005 г.).

Кредиторская задолженность на начало 2005 г. планировалась в размере 4610,9 руб. и состояла из задолженности поставщикам. Прирост устойчивых пассивов в 2005 г. составлял 20 799,6 руб. $(25\ 410,5 \text{ руб.} - 4610,9 \text{ руб.})$, в 2006 г. — 893,4 руб. $(26\ 303,9 \text{ руб.} - 25\ 410,5 \text{ руб.})$, в 2007 г. — прироста не было $(26\ 302,8 \text{ руб.} - 26\ 303,9 \text{ руб.})$.

Размер погашения кредита в сумме 81 308,7 руб. в конце 2006 г. установлен исходя из планируемой суммы источников и пред-

стоящих расходов, что составляло 0,33% планируемого размера долгосрочного кредита в сумме 243 926,0 руб. Оставшаяся сумма кредита (162 617,3 руб.) погашена в конце 2007 г.

Достаточность денежных средств предприятия для осуществления проекта в течение трех лет подтверждает положительный баланс денежных средств (табл. 2 на с. 344). Рентабельность продукции по годам планировалась на уровне 12,5%, продаж — на уровне 10,5% (табл. 3 на с. 345).

Финансовый план на 2005 г. в виде «шахматки» (табл. 4 на с. 346—348) подтверждает правильность учета источников средств и их использования по направлениям, поскольку сумма итогов по горизонтали (1 670 074,2 руб.) равна сумме итогов по вертикали.

Критический объем производства на 2005 г. составлял 33 903 шт., а запас финансовой прочности — 317 688,4 руб.

Запас финансовой прочности к 2007 г. увеличивался. Так, если в 2005 г. он оставлял 317 688,4 руб., то в 2007 г. — 358 396 руб.

Учитывая то, что процесс производства и реализации продукции равномерен, предприятие начало получать прибыль с сентября 2005 г. Дата, когда проект начнет приносить прибыль, определена соотношением критического объема производства к планируемому однодневному выпуску продукции [(33 902 руб. : (48 500 руб. : 360 дн.)]. Оценка финансово-экономической деятельности на планируемый период осуществлена на основе прогнозного баланса активов и пассивов (табл. 5 на с. 349—350).

Размер дебиторской задолженности определен исходя из нормальной продолжительности дебиторской задолженности в размере трех дней (согласно условию), а размер денежных средств в кассе планируется на уровне 20% однодневной выручки (с НДС) с учетом остатка денежных средств.

Уменьшение валюты баланса в 2007 г. не следует рассматривать как результат сокращения производственной деятельности предприятия, поскольку размер валюты баланса первые два года превышает валюту баланса в 2007 г. за счет значительных сумм долгосрочных пассивов (задолженность по долгосрочному кредиту). Кроме того, планируемый рост объемов производства незначителен и не требует увеличения затрат на приобретение новых основных фондов и замены действующего оборудования, так как оборудование новое, что ведет к сокращению 1-го раздела актива баланса. Причем при составлении прогнозного баланса разделы 2 и 6 определены на уровне минимальной (нормальной) дебиторской и кредиторской задолженности.

Баланс денежных средств

Номер строки	Показатели	На 01.01.2005	На 01.01.2006	На 01.01.2007	На 01.01.2008
1	Денежные средства на начало года	25 000	1 016	91 982,7	97 005
2	Денежные поступления				
2.1	Выручка от продажи с НДС		1 266 881,9	1 324 702,8	1 382 247,6
2.2	Кредиты				
2.3	Прирост устойчивых пассивов			893,4	
3	Всего поступлений	25 000	1 267 897,6	1 417 578,9	1 479 252,6
4	Платежи на сторону				
4.1	Затраты на производство продукции без амортизации		830 993	868 801,3	908 763,0
4.2	Уплата налогов, относимых на финансовый результат		5 984,9	6 258,4	6 303,3
4.3	Затраты на приобретение основных фондов			11 730,0	
4.4	Уплата процентов за кредит		68 299,3	68 299,3	45 532,8
4.5	Норматив оборотных средств	23 984			
4.6	Прирост оборотных средств			1 187,6	1 151,5
4.7	Погашение кредита			81 308,7	162 617,3
4.8	Уплата НДС		211 147	220 783,8	230 374,6
4.9	Уплата налога на прибыль		59 489,8	62 204,8	64 986,4
5	Всего платежей	23 984	1 175 914,9	1 320 573,9	1 419 728,9
6	Остаток денежных средств на конец периода (стр. 3 – стр. 5)	1 016	91 982,7	97 005	59 523,7

(руб.)

Таблица 3

Доходы и затраты

Номер строки	Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.
1	Доходы (выручка) от реализации (без НДС)	1 055 734,9	1 103 919	1 151 873
2	Полная себестоимость — всего	879 779,1	919 932,5	959 894,2
2.1	В том числе условно-переменные затраты	471 261,1	502 889	535 407,7
2.2	Условно-постоянные затраты	408 518	417 043,5	424 486,5
3	Налоги, относимые на финансовые результаты	5 984,9	6 258,4	6 303,3
4	Балансовая прибыль	169 970,9	177 728,1	185 675,5
5	Налог на прибыль	59 489,8	62 204,8	64 986,4
6	Чистая прибыль	110 481,1	115 523,3	120 689,1
7	Рентабельность продукции, % (стр. 6 : стр. 2 × 100%)	12,6	12,6	12,6
8	Рентабельность продаж, % (стр. 6 : стр. 1 × 100%)	10,5	10,5	10,5

(руб.)

Финансовый план (баланс доходов и расходов)

Направление средств	Источники средств							
	прибыль	аморти- зация	отчисле- ния от себе- стоимости	прочие доходы	кредиты банка	фонд потреб- ления	фонд накопления	итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Платежи в бюджет								
Налог на прибыль	59 489,8	×	×	×	×	×		59 489,8
Налог на имущество	×	×	×	3 658,9		×	×	3 658,9
Плата за пользование водными ресурсами	×	×	1 624	×	×	×	×	1 624
Налог на добавленную стоимость	×	×	×	211 147	×	×	×	211 147
Налог на рекламу	×	×	×	183	×	×	×	183
Целевые сборы	×	×	×	481	×	×	×	481
Иные сборы	×	×	×	1 762	×	×	×	1 762
2. Арендная плата			45 798,5	×	×			45 798,5
3. Погашение ссуд банка	×	×	×	×	×			

4. Капитальные вложения	×	×	×	×	×	×	×	243 926	×		243 926
5. Прирост оборотных средств	×	×	×	×	×	×	×		×		
6. Транспортный налог	×	×	×	6 223,3	×	×	×	6 223	×		6 223
7. Расходы на социально-культурные мероприятия	×	×	×		×						
8. Отчисления в фонд потребления	11 048,1	×	×	×	×	×	×	11 048,1			11 048,1
9. Отчисления в фонд накопления	99 433	48 785,2	×	×	×			148 218,2			
10. Отчисления на социальные нужды	×	×	×	67 837	×	×	×	67 837	×		
11. Неиспользованные остатки фонда потребления на конец периода	×	×	×	×	×	×	×	11 048,1			11 048,1
12. Неиспользованные остатки фонда накопления на конец периода	×	×	×	×	×	×	×	100 718,5			100 718,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13. Уплата процентов за краткосрочный кредит		×		×	×			
14. Уплата процентов за долгосрочный кредит	×	×	×	×	×		68 299,3	68 299,3
15. Прочие затраты на производство продукции			729 511,1					729 511,1
Итого	169 970,9	48 785,2	830 993,9	217 131,9	2439260	11 048,1	169 017,8	1 690 873,8

Таблица 5

Прогнозный баланс предприятия (на конец года)

АКТИВ	2005 г.	2006 г.	2007 г.	ПАССИВ	2005 г.	2006 г.	2007 г.
1. Внеоборотные активы				4. Капитал и резервы	25 000	25 000,0	25 000,0
1.1 Основные фонды				4.1 Уставный фонд	100 718,5	94 188,5	44 638,3
по балансовой стоимости	243 926	255 656	255 656	4.2 Фонд накопления	—	—	—
1.2 Амортизация	48 785,2	99 916,4	151 047,6	4.3 Нераспределенная прибыль			
1.3 Основные фонды по остаточной стоимости (стр. 1.1 – стр. 1.2)	195 140,8	155 739,6	104 608,4				
Итого по разделу 1	195 140,8	155 739,6	104 608,4	Итого по разделу 4 (стр. 4.1 + стр. 4.2 + стр. 4.3)	125 718,5	119 188,5	69 638,3
2. Оборотные активы				5. Долгосрочные пассивы (задолженность по долго-срочному кредиту)	243 926	162 617,3	—
2.1 Запасы	23 984	25 171,6	26 323,1				
2.2 Дебиторская задолженность	10 557,3	11 039,2	11 518,7				
2.3 Денежные средства — всего,	91 982,7	97 005	59 523,7				
в том числе:							
касса	703,8	735,9	767,9				
счета в банках	91 278,9	96 269,1	58 755,8				
Итого по разделу 2 (стр. 2.1 + стр. 2.2 + стр. 2.3)	126 524	133 215,8	97 365,5	Итого по разделу 5	243 926,0	162 617,3	—

АКТИВ	2005 г.	2006 г.	2007 г.	ПАССИВ	2005 г.	2006 г.	2007 г.
3. Убытки				6. Краткосрочные пассивы			
				6.1 Кредиторская задолженность:			
				поставщикам	4610,9	4892,6	5181
				по оплате труда	6100,9	6223	6345
				зadolженность перед бюджетом	11 852,9	12 342,5	12 879,6
				прочие кредиторы	2845,8	2845,8	1897,2
				6.2 Фонд потребления	11 048,1	22 600,4	34 669,3
Итого по разделу 3	—	—	—	Итого по разделу 6 (стр. 6.1 + стр. 6.2)	36 458,6	48 904,3	60 972,1
Итого по разделам 1 + 2 + 3	321 664,8	288 955,4	201 973,9	Итого по разделам 4 + 5 + 6	406 103,1	330 710,1	130 610,4
«Пробка»	84 438,3	41 754,7	—	«Пробка»	—	—	71 363,5
Баланс	406 103,1	330 710,1	201 973,9	Баланс	406 103,1	330 710,1	201 973,9

Отнесение «пробки» к соответствующим разделам актива и пассива баланса требует специальных расчетов, которые можно было бы выполнить для действующего предприятия, а не вновь образованного, поэтому при расчете коэффициентов финансово-экономической деятельности предприятия (табл. 6), «пробка» будет учитываться отдельной статьей, входящей только в валюту баланса.

Таблица 6

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия

Коэффициент	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Средний показатель по отрасли
Коэффициенты ликвидности:				
а) коэффициент быстрой ликвидности	2,81	2,21	1,17	0,20
б) коэффициент абсолютной ликвидности	2,52	1,98	0,98	1,00
в) коэффициент покрытия баланса	3,47	2,72	1,60	2,00
Коэффициенты финансовой независимости и устойчивости:				
а) общий (коэффициент автономии)	0,31	0,36	0,34	>0,60
б) в части формирования запасов	7,28	5,01	—1,33	>0,70
в) коэффициент финансовой устойчивости	0,45	0,56	1,14	>1,50
Коэффициенты деловой активности				
Продолжительность оборачиваемости, дней:				
а) запасов	8,18	8,21	8,23	Лучший по отрасли
б) дебиторской задолженности	3,60	3,60	3,60	Лучший по отрасли
в) кредиторской задолженности	14,92	19,14	22,87	Лучший по отрасли
г) операционного цикла («а» + «б»)	11,78	11,81	11,83	Лучший по отрасли
д) финансового цикла («г» — «в»)	—3,14	—7,33	—11,04	Лучший по отрасли
Фондоотдача основных средств, руб.	4,30	4,30	4,30	Лучший по отрасли

Окончание табл. 6

Коэффициент	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Средний показатель по отрасли
Коэффициент прибыльности:				
а) рентабельность продаж, %	10,50	10,50	10,50	Лучший по отрасли
б) рентабельность основной деятельности, %	12,60	12,60	12,60	Лучший по отрасли
в) рентабельность авансированного капитала, %	27,20	34,93	50,24	Лучший по отрасли
Срок окупаемости проекта, лет		2,43		3,0

Финансово-экономическая целесообразность проекта характеризуется следующими показателями: рентабельность продаж составляет 10,5% и стабильна по годам, как и рентабельность продукции в размере 12,6%; начиная с 2005 г. предприятие является ликвидным, платежеспособным и к 2007 г. стало финансово-устойчивым. Отрицательные значения финансового цикла свидетельствуют о том, что собственные средства на формирование оборотных средств не направляются. Однако это можно объяснить тем, что «пробка» при расчете показателей не учитывалась. Срок окупаемости проекта составляет 2,43 года при условии выдачи кредита на 3 года.

Если возникнет необходимость сокращения срока предоставления кредита предприятию, то можно будет согласиться с банком, оговорив при этом срок окупаемости кредита в 2,2 года (243 926 руб. : 110 481,1 руб.).

Производственно-практическое издание

Лапыгин Юрий Николаевич

Лапыгин Денис Юрьевич

**Бизнес-план: стратегии и тактика
развития компании**

Практическое пособие

Редактор *О.Б. Степанченко*

Корректор *Г.П. Федорова*

Компьютерная верстка *О.Г. Горюновой*

Подписано в печать 30.12.2008. Формат 84×108/32.

Печать офсетная. Печ. л. 11,0. Уч.-изд. л. 18,42

Тираж 700 экз.

ООО «Издательство «Омега-Л»

123022, Москва, Столярный пер., д. 14

Тел. (495) 777-17-99

www.omega-l.ru

«По договору между ООО «Издательство «Омега-Л» и Интернет-магазином «Books.ru-Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой [ISBN и название книги] — покупка в Интернет-магазине «Books.ru-Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили законодательство об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить Правообладателю ООО «Издательство «Омега-Л», где именно Вы получили данный файл.»

Подразделения ГК «Омега-Л»

ИЗДАТЕЛЬСТВО

Приглашаем к сотрудничеству авторов



Экономическая и деловая
литература
Юриспруденция

Гуманитарные науки
Компьютерная литература
Иностранные языки

КНИГОТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ:

1. Широчайший ассортимент –
до 2000 новинок в месяц!
 2. Оперативная и полная комплектация
 3. Издательские цены
 4. Любые формы доставки
 5. Информационная и рекламная поддержка
- тел.: (495) 777-17-99, e-mail: zakaz@omega-l.ru

БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР:

1. Все виды комплектования
2. Настройка информационных сообщений под
индивидуальные запросы
3. Ассортиментное консультирование
4. Оперативное информирование о новинках
5. Электронная и бумажная рассылка
6. Предоставление библиографического описания
7. Обеспечение предметами библиотехники

РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН ОКЕЙ-КНИГА:

Москва, м. «Тульская», Варшавское ш., д. 9, эт. 5,
пав. 515-09;
тел.: (495) 737-03-77, доб. 50-17



ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

WWW.SPRINTER.RU:

тел.: (495) 514-45-11

