

Фред Лудольф,
Сабинэ Лихтенберг

БИЗНЕС - ПЛАН

Профессиональное составление
и убедительная презентация



Москва
«ОЛМА-ПРЕСС»
2004

УДК 330 = 161.1
ББК -2*65.23
Л 82

Лудольф Ф., Лихтенберг С.

Л 82 Бизнес-план. Профессиональное составление и убедительная презентация. — М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2004. — 224 с.

ISBN 5-224-03594-5

УДК 330 = 161.1
ББК -2*65.23

ISBN 5-224-03594-5

© Ф. Лудольф, С. Лихтенберг 2004
© Издательство «ОЛМА-ПРЕСС»,
издание, 2004

Оглавление

Предисловие Немецкой Академии Менеджмента Нижней Саксонии	5
Предисловие авторов	8
Введение. Общие сведения о бизнес-плане	11
Что такое бизнес-план? — Десять основных целей его применения	13
Общие правила составления бизнес-плана	19
Структура и содержание бизнес-плана	22
1. Резюме — Executive Summary	25
2. Предприятие	32
2.1. История предприятия	32
2.2. Бизнес-идея, предпринимательское видение и философия фирмы	34
2.3. Стратегия и цели предприятия	42
2.4. Организация предприятия (структурная организация и организация рабочего процесса)	46
2.5. Консультанты	51
2.6. Долевое участие в других предприятиях	52
2.7. Партнеры по сотрудничеству и стратегические альянсы	53
2.8. Тенденции развития основных показателей («цифры и факты»)	54
2.9. Сильные / слабые стороны предприятия	55
3. Менеджмент / персонал / администрация	60
4. Ассортимент товаров и услуг	65
5. Рынки	70
6. Конкуренты	73
7. Маркетинг	78
8. Место расположения и инфраструктура	91
9. Производство	93

10. Анализ рисков	104
11. Финансы	106
11.1. План потребности в капитале вновь создаваемых предприятий	106
11.2. План расчета прибылей и убытков (включая план кэш флоу)	112
11.3. Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества и капитала	120
11.4. Двенадцатимесячный возобновляемый план ликвидности и финансов	128
11.5. Экономические показатели	133
11.6. Финансирование	140
12. Приложения и дополнительная документация к бизнес-плану	144
13. Приложения	146
13.1. Образец структуры бизнес-плана с краткими пояснениями	146
13.2. Специфические сведения в бизнес-плане по отдельным фазам	154
13.3. Контрольный вопросник при учреждении нового предприятия	154
13.4. Контрольный вопросник «Сбор информации о конкурентах»	157
13.5. SWOT-анализ	158
13.6. Пояснения к анализу сильных и слабых сторон	162
13.7. Вопросник / руководство по описанию рынка и разработке плана маркетинга	166
13.8. Контрольный вопросник для проверки финансирования ..	170
13.9. Таблицы для расчета финансовых операций	172
Литература	178
Адреса в Интернете	187
Содержание CD-ROM	189
Примечания	190

Предисловие Немецкой Академии Менеджмента Нижней Саксонии

Перспективная конкурентоспособность и, таким образом, успех деятельности нового предприятия определяется уже на начальном этапе его создания. Основой для организации нового бизнеса является подробная предпринимательская концепция, глубоко продуманный план развития фирмы: бизнес-план. Он имеет жизненно важное значение для всех будущих сфер деловой деятельности. Грамотно разработанный бизнес-план предприятия и проекта играет решающую роль при обеспечении среднесрочного и долгосрочного финансирования инвестиций и проектов.

Профессионально составленный и ориентированный на будущее бизнес-план является основой для достижения предпринимательских целей в целом, в значительной мере определяя удачный старт предпринимательской деятельности. Немецкая Академия Менеджмента Нижней Саксонии (DMAN) уже на протяжении многих лет успешно проводит для менеджеров из Центральной и Восточной Европы (прежде всего из России) семинары и уоркшопы на тему «Профессиональная разработка бизнес-плана».

Эти мероприятия проводятся при участии автора данного руководства Фреда Лудольфа, который, будучи доцентом Академии, передает слушателям свой богатый опыт в области бизнес-планирования.

За период с 1989 года Академией в тесном сотрудничестве с предприятиями и организациями было проведе-

но около 1000 отраслевых семинаров и специальных учебных мероприятий, в которых приняли участие свыше 20 000 слушателей. Это принесло пользу обеим сторонам и, не в последнюю очередь, укрепило международный авторитет Академии. Благодаря такой целенаправленной работе, в Нижней Саксонии и во всей Германии в настоящее время имеются многочисленные примеры стабильного и успешного сотрудничества с предприятиями стран Центральной и Восточной Европы, в особенности с предприятиями Российской Федерации. При этом Академия уже в течение многих лет сотрудничает с такими международными организациями, как: Европейский Союз, Всемирный банк и ООН.

Книга Фреда Лудольфа и Сабинэ Лихтенберг «Бизнес-план — профессиональное составление и убедительная презентация» является не просто источником, из которого почерпываются первые советы при учреждении нового предприятия, но и практическим руководством, пользующимся большим спросом, которое служит подспорьем предпринимателям и на дальнейших этапах развития фирмы, включая советы по возможностям сотрудничества.

Подробные бизнес-планы, разработанные для конкретной предпринимательской цели, служат основой для учреждения, профессиональной организации и дальнейшего развития предприятий, обеспечивая также их признание за рубежом. В этом отношении постановка цели данной книги очень эффективно увязана с комплексом задач Академии «*Менеджмент сотрудничества*». Партнерские отношения между предприятиями устанавливаются с помощью бизнес-планов. Бизнес-планы служат реализации делового сотрудничества. Предлагаемая вашему вниманию книга указывает молодым менеджерам, начинающим предпринимателям и новаторски ориентирован-

ным молодым фирмам путь к установлению плодотворных контактов с Немецкой Академией Менеджмента Нижней Саксонии и, тем самым, с соответствующими секторами немецкой экономики.

Пусть эта книга послужит читателям не только решающим импульсом и проводником на пути в предпринимательство, на пути к профессиональному созданию своей фирмы, но и убедит многих руководителей и молодых менеджеров уже действующих предприятий в ценности контактов с Немецкой Академией Менеджмента Нижней Саксонии, содействующих плодотворному сотрудничеству.

*Д-р Вильгельм Шефер,
директор Немецкой Академии Менеджмента
Нижней Саксонии.*

Контактный адрес в Москве:

Представительство Немецкой Академии Менеджмента
Нижней Саксонии, Дом немецкой экономики.
109017, Москва, 1-й Казачий переулок, 5-1-25.
Телефон и факс: (095) 23 44 983.
E-mail: dman@col.ru.

Предисловие авторов

За последние годы как никогда небывалую значимость приобрели инновационные предпринимательские идеи.

Картина нашего бизнеса претерпела радикальные изменения, и сейчас на первый план выдвигаются такие моменты, как привлечение денежных средств и поиск надежных деловых партнеров. Ежедневная консалтинговая практика показывает, что обеспечение солидной финансовой базы, необходимой для ведения бизнеса, часто является уязвимым местом предприятий. Причем это в равной степени касается как вновь создаваемых, так и уже работающих предприятий.

Поэтому данная книга адресована прежде всего, начинающим предпринимателям и руководителям малых и средних предприятий.

Мы хотим предложить предпринимателям и менеджерам, которым в силу различных обстоятельств (см. раздел «Что такое бизнес-план?», Введение) необходимо разработать бизнес-план, руководство, подкрепленное многочисленными практическими примерами и контрольными вопросниками, которые облегчат составление отдельных частей бизнес-плана. Читатель должен шаг за шагом научиться разрабатывать и, наконец, оформлять собственный бизнес-план.

Консультируя предпринимателей, мы вновь и вновь сталкивались с тем, что у начинающих бизнесменов и руководителей малых и средних предприятий возникает много вопросов по структуре и содержанию бизнес-пла-

на. Многие бизнес-планы не стоят бумаги, на которой они написаны. Они составлены или очень формально, или небрежно, во многих представлены поверхностно прогнозируемые экономические показатели (амортизационный период, кэш флоу и т. д.), которые нередко были нереальны и ошибочны.

Поэтому зачастую отказы со стороны финансовых учреждений, поручителей или потенциальных инвесторов были предсказуемы, кроме того, они связаны с существенной и зачастую разорительной по времени и стоимости переработкой бизнес-планов с привлечением опытных консультантов.

Предлагаемое вашему вниманию руководство должно не только оказать вам помощь при составлении бизнес-плана, но и дать краткие сведения о современных методах менеджмента и основах экономики предприятий. Предметный указатель облегчит пользование книгой. Приложенный к ней CD-ROM содержит варианты оглавления и резюме (Executive Summary) для вашего бизнес-плана, а также файлы, необходимые для правильного оформления раздела «Финансы» и расчета рентабельности капиталовложений.

Введение

Общие сведения о бизнес-плане

Что такое бизнес-план? — Десять основных целей его применения

Бизнес-план или, иными словами, проект развития предприятия, план предпринимательского начинания или концепция бизнеса отражают исходную стратегическую ситуацию и перспективу развития дела, фирмы, предприятия или его подразделения.

В бизнес-плане представлены во взаимосвязи друг с другом:

- бизнес-идея,
- философия предприятия,
- специфика положения предприятия на рынке,
- стратегические цели предприятия и разработанный на их основе план развития предприятия.

Бизнес-план содержит исчерпывающую, четкую и понятную информацию о бизнес-идее, предпринимательской стратегии, правовой и доленой структуре, (начальном) финансировании, о профиле предприятия и услуг, а также о рыночных шансах и рисках. Поэтому он представляет собой основу для достижения предприятием поставленных целей. Бизнес-план подкрепляется фактическими и плановыми показателями из бухгалтерского учета и финансового дела.

Разрабатывая бизнес-план, руководство фирмы должно систематически продумывать, а затем логично и четко излагать свои идеи и представления. Руководство должно так представлять свое предприятие финансовым

учреждениям, инвесторам и другим адресатам в бизнес-плане, чтобы была видна динамика его развития. На основе бизнес-плана можно, например, сделать выводы о качестве и компетентности руководства, о шансах и рисках предприятия, а также о его возможной прибыльности.

Бизнес-план — это важнейший инструмент, с помощью которого можно убедить будущих деловых партнеров или инвесторов в плодотворности бизнес-идеи, показать им, насколько солидным, рентабельным и перспективным является предприятие или проект. Таким образом, бизнес-план служит партнерам важной *основой для принятия решений*.

В «жизни» предприятия нередко возникают ситуации, требующие разработки или переработки бизнес-плана. Чтобы не изобретать каждый раз велосипед, рекомендуем использовать как основу для дальнейшей переработки, первый разработанный вами бизнес-план, актуализируя и обновляя его.

Бизнес-план охватывает период от трех до пяти лет, причем в его финансовой части первый планируемый год следует расписать помесячно или по крайней мере, поквартально.

Десять основных назначений для применения бизнес-плана

1. Создание предприятия (start-up)

Разрабатывая (реальный) *план создания предприятия*, его учредители проверяют экономическую целесообразность своей бизнес-идеи, анализируют возможность ее осуществления в той или иной организационной форме. Составляя бизнес-план, руководство получает возможность четко и ясно сформулировать свои представления и цели. При поэтапной разработке такого бизнес-плана учредители предприятия одновременно выявляют еще имеющиеся дефициты (например, в анализе рынка или менеджмента)

и слабые места (например, недостаток собственного капитала). С этой точки зрения разработка стартового бизнес-плана — это нечто вроде первой обкатки проекта, помогающей избежать серьезных ситуаций, которые могут возникнуть уже на начальном этапе создания предприятия.

В то же время стартовый бизнес-план служит основой для первых переговоров с банками, лизинговыми фирмами, компаниями венчурного капитала и организациями, содействующими развитию экономики. С их помощью можно профинансировать стартовую фазу и фазу запуска в производство, попытавшись привлечь как можно больше средств, отводимых на развитие. Профессионально составленный бизнес-план — это неременная предпосылка успешного старта. «Без серьезного бизнес-плана неудача, как правило, запрограммирована уже на этапе ее создания»¹.

2. Поиск инвесторов и/или венчурного капитала для укрепления обеспеченности собственным капиталом

Перед принятием решения об участии в проекте или в его финансировании и, тем самым, принимая на себя часть предпринимательских рисков, инвесторы желали бы быть подробно информированы. Финансовые учреждения (см. пункт 6 данного раздела), инвесторы или их аудиторы проводят так называемый «*Due Diligence Analysis*»², то есть детальный анализ внутреннего и внешнего положения предприятия и его перспектив развития.

Профессиональный бизнес-план — это центральный элемент анализа «*Due Diligence*» и основа для оценки перспектив, опасностей и рисков, связанных с процентами на вложенный капитал и окупаемостью капиталовложений.

«В сфере венчурного капитала инструмент бизнес-плана применяется наиболее широко и успешно»³. *Венчурный капитал* (VC)⁴ предоставляется «компаниями венчурного капитала»⁵ в виде собственного капитала и как альтернатива кредитному финансированию только предприятиям с

хорошими перспективами роста и получения прибыли. Ввиду того, что большинство компаний венчурного капитала предпочитают вкладывать средства во многообещающие, инновационные предприятия (проекты), рентабельность инвестиций ($ROI = \text{return on investment}$) которых существенно выше, чем на рынке капитала, грамотно и профессионально разработанный и представленный способными руководителями бизнес-план является главной основой для принятия ими решения.⁶ Практический опыт Немецкого компенсационного банка (Deutsche Ausgleichsbank, Bonn) показывает, что если речь идет о проектах, где требуется большой рискованный капитал, то в среднем лишь 10—15 из 1000 бизнес-планов бывают настолько интересными, что их вообще рассматривают.⁷

Венчурный капитал предоставляется также так называемыми «бизнес-ангелами»⁸, то есть состоятельными частными лицами. Перспективная бизнес-идея, хорошо продуманный и интересно оформленный бизнес-план, его убедительная презентация начинающими предпринимателями являются для «бизнес-ангелов» основными критериями для принятия положительного решения об инвестировании.

Поскольку любое участие сторонних инвесторов в капитале связано с риском, прежде всего с риском ограничения предпринимательской свободы и дееспособности. Создатели нового предприятия должны быть весьма осмотрительными. Поэтому они должны предварительно собрать подробную информацию, характеризующую компанию венчурного капитала и «бизнес-ангелов», и, в принципе, соглашаться только на их миноритарное участие.⁹

3. Объединение предприятий

Речь может идти, к примеру, о кооперации предприятий, деловом сотрудничестве, создании консорциумов или картелей, слиянии или создании совместных предприятий. Необходимую для этого специальную форму бизнес-

плана разрабатывает, как правило, коллектив, в котором представлены все партнеры, затем он утверждается акционерами предприятий-партнеров.

4. Приобретение и продажа предприятий (включая приобретение менеджерами контрольного пакета своего или чужого предприятия) или вычленение их подразделений или сфер деятельности в самостоятельные предприятия (outsourcing).

5. Санация, реорганизация и рационализация предприятия, а также изменение его позиционирования для завоевания новых рынков.

6. Кредитное, лизинговое, инвестиционное и проектное финансирование

Большинство финансовых учреждений сегодня уже не довольствуются балансом и расчетом прибылей и убытков, как это было раньше. Они ориентируются на перспективу экономического успеха предприятий на рынках сбыта.

В частности, если речь идет о крупных инвестиционных проектах (инвестиции по приобретению или продаже промышленного оборудования, созданию пилотных установок на основе патентов и т. д.), требующих структурированного финансирования без предварительного представления бизнес-плана как главного элемента анализа «Due Diligence», невозможно получить подтверждения на предоставление капитала.

Финансирование проектов с привлечением специализированных финансовых учреждений, таких, как Немецкое общество инвестиций и развития (DEG) и Банк по реконструкции (Kf W) в Германии или Европейский банк реконструкции и развития (EBRD) в Лондоне, Международная финансовая корпорация (IFC), Всемирный банк (International Bank for Reconstruction and Development/IBRD) и европейская программа TACIS, требует тщатель-

ного и систематического заполнения анкет и вопросников в соответствующем бизнес-плане проекта.¹⁰

7. Привлечение крупных клиентов

Для создания доверительного и долговременного партнерства необходимо ознакомить потенциального клиента с политикой предприятия, принципами ведения дел, а также с номенклатурой товаров и услуг предприятия (потребительская польза).

8. Привлечение высокопрофессиональных руководителей

Хорошо составленный бизнес-план исключает множество вопросов и одновременно позволяет выяснить, отвечает ли политика предприятия, его направление деятельности и стратегическая концепция представлениям кандидата. С другой стороны, бизнес-план — это основа для собеседования, позволяющая установить, обладает ли кандидат¹¹ необходимой для занятия руководящей должности компетентностью.

9. Информирование акционеров

На ежегодно проводимых собраниях акционеров администрация предприятия должна представлять не только последний годовой отчет, но и обновленный бизнес-план. Наряду с необходимой информацией для акционеров руководство фирмы, предоставляя бизнес-план, предоставляет владельцам возможность для комментариев, критики и предложений по улучшению работы предприятия.

10. Путеводная нить для деятельности администрации

Бизнес-план в рамках самого предприятия является как руководством к действию, так и планово-контролирующим инструментом для менеджмента. Каждое подразделение разрабатывает на основе бизнес-плана предприятия свою стратегию, свои специфические цели, планы и мероприятия.

Общие правила составления бизнес-плана

От структуры, формы и содержания бизнес-плана в решающей мере зависит, насколько успешно будет достигнута его цель. Из учения маркетинга нам известно, что разное представление одного и того же содержания зачастую может привести к различным и иногда даже к противоположным результатам. Если при составлении бизнес-плана будут допущены принципиальные ошибки, то читатель, которому он адресован, прочтя несколько страниц, может просто потерять к нему интерес. Бизнес-план должен пробуждать у читателя любопытство.

При составлении бизнес-плана необходимо придерживаться следующих общих правил:

- Чем короче, тем лучше. Составляйте бизнес-план кратко и четко. Его объем не должен превышать 20—30 страниц формата DIN A4 (плюс приложения).
- Для солидной подготовки и принятия обоснованных решений в процессе создания предприятия необходимо собрать всю важную информацию по различным разделам бизнес-плана. Используйте для этого как внутренние (балансы, планы, договоры и т. д.), так и внешние источники (ТПП, ресурсы Интернета, банки, ассоциации, институты рыночных исследований и т. д.).¹²
- Собранную информацию рекомендуется предварительно распределить по темам (будущим разделам бизнес-плана). Каждый раздел должен содержать альтернативные идеи, вопросы, требующие выяснения, а также выявленные информационные пробелы. Форма и со-

держание первоначального, чернового варианта бизнес-плана изменяется по ходу его разработки до тех пор, пока не сформируется надежная концептуальная основа для составления его окончательного «чистового» варианта. «Хороший бизнес-план должен быть основательным и глубоко продуманным, его можно завершить лишь тогда, когда собраны все необходимые коммерческие и финансовые сведения, а также соответствующие документы».¹³

- Годовые отчеты, автобиографии менеджеров, технические описания, договоры или проспекты помещаются в приложении, которое рекомендуется представлять отдельно от самого бизнес-плана (в отдельной папке или скоросшивателе).
- Избегайте папок с неподшитыми документами. Бизнес-план должен быть представлен в переплетенном или сшитом виде.
- Напишите на титульном листе крупными буквами **БИЗ-НЕС-ПЛАН** или **ПЛАН РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**, а в его нижней части — название, адрес, номер телефона, телефакса и адрес электронной почты вашего предприятия (по возможности, с логотипом фирмы), укажите также имя контактного лица на вашем предприятии. Если бизнес-план адресован конкретному лицу, укажите на титульном листе его имя.
- Не забудьте составить к бизнес-плану оглавление (см. предлагаемый вариант) с логичной разбивкой каждой отдельной главы. По окончании составления бизнес-плана проверьте еще раз соответствие страниц.
- Отдельные главы и подглавы должны быть озаглавлены жирным шрифтом. Выделенные заголовки должны отражать ключевую мысль раздела. Это позволит читателю ориентироваться в материале уже при его беглом просмотре.
- Если бизнес-план адресован международным финансовым учреждениям (Международный банк реконструкции

и развития, Международная финансовая корпорация и т. д.) или зарубежным инвесторам, необходим перевод текста на английский язык.

- Структура, форма и содержание бизнес-плана ориентированы на потребности читателя. Они должны быть понятными, четкими и интересными. Не пользуйтесь слишком мелким шрифтом. Оставьте справа широкое поле для заметок и комментариев читателя. Оживите текст иллюстрациями и графиками. Используйте современные профессиональные возможности компьютерных программ: текстовые редакторы и калькуляционные программы
- В бизнес-плане необходимо четко различать факты и планы. Все прогнозы нужно подкреплять цифрами.
- Обратите внимание на то, чтобы не возникало противоречий между разными частями бизнес-плана. В частности, показатели планового баланса, плановой оценки прибылей и убытков, финансового плана и плана ликвидности должны быть четко согласованы друг с другом.
- Отрадите в бизнес-плане риски, с которыми может столкнуться ваше предприятие (см. раздел 10 «Анализ рисков»). Слишком оптимистические надежды и коктейль из желаемого и реального легко обнаруживаются. Имея реалистический анализ сильных и слабых сторон проекта, предоставляя различные сценарии (best, realistic, worst case) и альтернативную стратегию, вы получите дополнительные баллы у адресата вашего бизнес-плана.
- По возможности разрабатывайте ваш бизнес-план сами. Привлеките к этой работе руководителей отделов маркетинга, снабжения и производства, кадров и организации, контроллинга и финансов. Для профессионального оформления бизнес-плана рекомендуется пригласить консультанта, обладающего опытом в этой сфере. Он возьмет на себя роль координатора при со-

ставлении бизнес-плана и, возможно, привлечет по согласованию с вами других специалистов, которые помогут сформулировать соответствующие разделы бизнес-плана (например, концепция рыночной конъюнктуры или проверка обоснованности финансовых показателей).

- Если время и знания (умение) позволяют вам составить бизнес-план без привлечения специалиста-консультанта, то, во всяком случае, имеет смысл показать готовый план внешнему партнеру (консультанту по вопросам организации производства и/или юристу, знакомому специалисту по банковскому делу, аудитору и т. д.) и затем, с учетом его критики и предложений, подготовить окончательный вариант.

Что касается структуры бизнес-плана, то со временем сложились определенная форма и последовательность его составных частей. Таким образом, бизнес-план можно разделить на три основных части:

- Коммерческая часть
- Финансовая часть
- Приложения.

 В Приложении 13.1 и в файле «Образец структуры бизнес-плана» на CD-ROM вы найдете общепринятую структуру бизнес-плана с пояснениями. Вы также найдете на диске «Образец структуры резюме — Executive Summary».

Далее мы приводим подробное, ориентированное на практику руководство, которое поможет вам сформулировать отдельные разделы бизнес-плана в соответствии с указанным образцом.

Структура и содержание бизнес-плана

1. Резюме — Executive Summary

В резюме «*Executive Summary*» кратко, четко и интересно для читателя излагаются основные идеи бизнес-плана и ключевые цифровые данные. Его объем не должен превышать трех-четырёх страниц формата DIN A4. Читатель получает, таким образом, первое представление о предприятии и целях бизнес-плана — например, о финансировании определенного проекта, увеличении основного капитала и т. д.

Читатель получает возможность уже через несколько минут принять предварительное решение. Поэтому данный раздел должен быть тщательно проработан. Если вам удастся на трех-четырёх страницах интересно, понятно и ярко изложить суть вашего делового предложения, читатель заинтересуется вашим бизнес-планом.

Допустите вы в резюме серьезные ошибки — это может привести к тому, что потенциальный инвестор или финансист бросит чтение и больше никогда не возьмет данного бизнес-плана в руки. Вы всегда должны иметь в виду, что ваш адресат получает большое количество бизнес-планов и что времени у него мало. «Обычно компания венчурного капитала начинает отбор с беглого просмотра (screening) резюме (executive summary), на основе которого отсеиваются около 80% предложенных концепций».¹⁴

Резюме можно также использовать отдельно от полного бизнес-плана в виде краткой аннотации, поэтому бизнес-план предлагается партнерам, проявившим серьез-

ный интерес, лишь на втором этапе. Существуют различные варианты оформления такого резюме. Один из них — это четкая и наглядная форма в виде таблицы.

Фирма / юридический адрес:	Имя, фамилия и адрес, номер телефона, телефакса, адрес электронной почты.
Основание фирмы:	Дата, если фирма меняла свою правовую форму или выделилась из более крупной структуры, следует вкратце сообщить о фирмах-предшественниках.
Правовая форма:	Укажите правовую форму вашего предприятия, обосновав выбор именно этой формы.
Акционеры:	Имя, фамилия и размер пая в рублях или долларах США и в процентах от собственного капитала.
Наблюдательный / консультативный совет:	Имя, фамилия и пост в наблюдательном или консультативном совете.
Управляющие:	Имя, фамилия, образование, ученая степень, дата рождения, место жительства.
Собственный капитал:	Сумма в рублях или долларах США. По возможности, краткая расшифровка фактического состава собственного капитала (основной капитал плюс долгосрочные займы, предоставленные пайщиками, плюс отчисления в резервный фонд, плюс корректировка балансовой стоимости, имеющая характер собственного капитала).
Участие в предприятиях:	В какой форме... в каком объеме... рублей или долларов США = ... в процентах от основного капитала.

Владение недвижимостью:	Краткий перечень с указанием текущей стоимости, ссылка на экспертную оценку, если таковая имеется.
Аудиторы:	Имя, фамилия, адрес, номер телефона, факса, адрес электронной почты.
Бизнес-идея и стратегические цели предприятия:	Изложите свою бизнес-идею. Какие стратегические цели вы преследуете?
Ассортимент товаров и профиль услуг, включая вновь разработанные:	Какие товары и услуги вы предлагаете своим клиентам — сейчас и в будущем? В чем состоит особенность ваших товаров и услуг? Обладаете ли вы патентами и/или лицензионными договорами?
Руководство и сотрудники:	Кто осуществляет руководство (является ключевыми фигурами)? Каким опытом (компетентностью, т. е. способностями и знаниями) они обладают? Общее число сотрудников предприятия, сколько из них занято в коммерческих службах и сколько непосредственно на производстве (служащие и рабочие)? Планируется ли расширение или сокращение персонала?
Рыночная ситуация и маркетинг:	На каких рынках вы предлагаете свои продукты? Каков потенциал роста ваших рынков? Как вы собираетесь продавать свои продукты на рынке (основные выводы смешанного маркетинга)? Какую дополнительную пользу вы принесите своим клиентам по сравнению с конкурентами? Кто ваши основные клиенты? Кто является вашими партнерами в сфере сбыта (договоры с агентами, дилерами и т. п.)? Кто ваши главные конкуренты? Является ли ваша фирма членом отраслевых объединений или других организаций?

<p>Снабжение, производство и инвестиции:</p>	<p>Кто ваши основные поставщики (отдельно — отечественные и зарубежные)? Обеспечены ли долгосрочные поставки сырья и материалов? Как вы избегаете зависимости от поставщиков? Имеются ли долгосрочные договоры о поставках? Как вы оцениваете свою производственную технологию? Какие основные инвестиции вы планируете?</p>
<p>Перспективы и риски:</p>	<p>Почему вам будет сопутствовать успех? Каковы ваши ожидания по обороту и прибыли, включая окупаемость инвестиций (ROI)¹⁵, на ближайшие три-пять лет? Каков амортизационный период запланированных вами новых инвестиций? Как вы оцениваете риски? При каком обороте вы достигнете точки безубыточности (break even point)?</p>
<p>Потребность в финансовых средствах и цели финансирования:</p>	<p>Каков конкретный размер финансирования, необходимого для предприятия или проекта? Для чего вам нужен дополнительный капитал (использование средств)? Чего вы ожидаете от вашего финансового партнера (банка, инвестора и т. п.)?</p>

По завершении работы над всеми разделами бизнес-плана необходимо переработать резюме с учетом всей полученной информации. Конечно, вы можете написать резюме и по завершении работы, но в оглавлении оно непременно должно стоять на первом месте, поскольку это *краткое изложение бизнес-плана* всегда читается в первую очередь.

Нижеприведенный пример резюме бизнес-плана был представлен нам коллективом учредителей при создании фирмы «TF Terra FIT AG» в Берлине. В данном случае речь

шла о внедрении на рынок нового запатентованного биологического удобрения «ТерраФит», включая необходимое для этого финансирование инвестиций.

Позволим себе критическое замечание: чтобы данное резюме можно было использовать в качестве краткой аннотации, необходимо добавить следующую информацию: адрес, год основания фирмы, уставный капитал, состав акционеров и состав правления, а также краткую информацию о руководстве и сотрудниках фирмы.

Executive Summary — пример «ТерраФит»

«Компания намерена производить и продавать под названием «ТерраФит» запатентованное, натуральное, биологически чистое удобрение.

Биологически чистое удобрение «ТерраФит» состоит из минеральных веществ и компонентов на органической основе (жиросодержащая нативная почва — третичный рядовой бурый уголь). Данный продукт содержит все 16 микроэлементов, необходимых для растений. Поэтому «ТерраФит» является не только удобрением, но и, прежде всего, средством для регенерации почвы.

Благодаря своему составу и механизму действия данный продукт не имеет аналогов на рынке. Он объединяет в себе весь спектр эффективности, который обычно можно обеспечить, только применяя множество различных удобрений. Кроме того, за счет своего биологического состава он является экологически чистым. Для частного потребителя (прежде всего для садоводов) продукт выгоден тем, что он очень прост в применении (один продукт на все случаи, а также невозможность передозировки почвы удобрением), отличается высокой эффективностью и является чис-

то биологическим средством. Его преимущества для профессионального пользователя (полеводство, земледелие) состоят, прежде всего, в том, что он позволяет — как показали полевые испытания — существенно повысить урожайность без применения химических средств. Данное преимущество особенно важно для фермеров, ведущих свое хозяйство на экологической основе (около 20% сельскохозяйственных угодий в Германии).

Исходя из состава и способа действия удобрения «ТерраФит», инициаторы считают, что он окажет большое влияние на рынок удобрений и средств улучшения почвы.

Продукт успешно выдержал многочисленные и разнообразные испытания, проводившиеся начиная с 1987 года. Среди них следует выделить полевое испытание по озеленению периферийной полосы пустыни в Иордании при научной поддержке Королевского географического общества (Лондон) и иорданского королевского дома в 1996 году, а также начатый в 1998 году четырехлетний полевой научный эксперимент в Ростокке при участии Ростокского университета и Института геологической агроэкономики. В ходе всех экспериментов были получены очень хорошие результаты.

В 2001 году Научно-исследовательский институт биологического земледелия включил «ТерраФит» в издаваемый им перечень вспомогательных средств, допущенных к применению в биологическом земледелии. Включение в этот перечень имеет принципиальное значение для признания продукта в Европейской экономической зоне, в него вносятся только продукты, состав и способ действия которых не вызывают никаких сомнений.

Держателем патента на «ТерраФит» является фирма «Millefleur B. V.», расположенная в г. Неймеген (Нидерланды). Эта фирма исследовала и запатентовала продукт. Кроме того, запатентована технология производства удобрения «ТерраФит». Эта фирма предоставила фирме «TF Terra FIT AG» эксклюзивное лицензионное право.

Для внедрения удобрения «ТерраФит» на рынок необходимо лишь соответствующее финансирование. Существенный затратный фактор — это создание производства, в частности приобретение необходимого оборудования. До конца 2003 года «TF Terra Fina AG» намерена ввести в эксплуатацию три установки по производству удобрения «ТерраФит». Необходимые для этого инвестиции составляют в общей сложности 64 миллиона марок, причем предполагается, что 34 миллиона марок будет предоставлено в виде государственных субсидий. Кроме того, необходимы средства для освоения рынка. Эти расходы велики в связи с тем, что круг потребителей данного продукта будет весьма широким.

Общая потребность фирмы «TF Terra FIT AG» в заемных средствах до конца 2003 года составляет около 60 миллионов марок (первый этап финансирования), а на плановый период до конца 2006 года в общей сложности 80 миллионов марок».

2. Предприятие

В этом разделе речь идет о вновь создаваемом предприятии или, если оно уже существует, о его развитии с момента создания по сегодняшний день. Здесь необходимо изложить философию, стратегические планы и цели фирмы. В зависимости от того, на каком этапе развития находится предприятие или к какому моменту развития разрабатывается бизнес-план, необходимо привести в данном разделе специфические данные¹⁶. Мы рекомендуем следующую структуру:

- ▶ История предприятия
- ▶ Бизнес-идея и философия предприятия
- ▶ Стратегия и цели предприятия
- ▶ Организационная структура предприятия
- ▶ Консультанты
- ▶ Участие в других предприятиях
- ▶ Партнеры по кооперации и стратегические альянсы
- ▶ Тенденции развития основных показателей
- ▶ Сильные / слабые стороны предприятия

2.1. История предприятия (дата создания, учредители, этапы развития предприятия)

Если речь идет о создании нового предприятия, представьте учредителей предприятия, изложив их профессиональную биографию. Каким образом они планируют реализовать бизнес-идею — самостоятельно или с партнерами (доля в собственном капитале, ответствен-

ность, ссуда, предоставленная предприятию учредителями)? Для успешного развития создаваемого предприятия важно определить компетентность учредителей или назначаемых руководителей. «В период создания и первые годы работы предприятия его успех или неудача в решающей мере зависит от самоотдачи и работоспособности главного учредителя». ¹⁷ Какие функции берут на себя учредители или партнеры, создающие фирму? Когда планируется ее создание?

В приложении к первоначальному бизнес-плану фирмы приводятся биографии учредителей или менеджеров. Наряду с приведенными ниже основными качествами учредители нового предприятия, если они рассчитывают на успех, должны обладать незаурядными профессиональными знаниями (включая основы экономики и организации производства) и многолетним производственным опытом. ¹⁸

Начинающие предприниматели могут воспользоваться приводимым ниже перечнем для самокритичной оценки собственных качеств и выявления своих недостатков, прежде чем приступать к учреждению фирмы.

Десять качеств предпринимателя / менеджера, от которых зависит успех предприятия:

1. Перспективное мышление.
2. Эмоциональная интеллигентность — умение быть примером для других.
3. Целеустремленность, выдержка и настойчивость.
4. Творческий и гибкий подход (нестандартные идеи, стратегическое мышление, умение выстраивать сценарии).
5. Увлеченность, одержимость (безусловное стремление к успеху).
6. Способность давать оценки и принимать решения.

7. Готовность к риску.
8. Коммуникативная компетентность (умение активно слушать, риторические способности).
9. Желание учиться (пожизненная учеба).
10. Стремление к самостоятельности и независимости.

Если вы представляете уже существующую фирму, изложите кратко, в хронологическом порядке историю фирмы или проекта: когда предприятие было учреждено? Кто были его учредители и в какой степени они способствовали его успеху? Как до настоящего времени менялась стратегия фирмы, и чем эти изменения были обусловлены? Каковы были самые большие успехи и неудачи предприятия? Какие выводы были сделаны из неудач?

2.2. Бизнес-идея, предпринимательское видение и философия фирмы

Как вы оцениваете бизнес-идею, перспективу развития и философию предприятия на фоне его предшествующей истории?

Решающим фактором успеха предпринимателя и менеджера является способность постоянно видеть перспективу, которую надо прививать также сотрудникам. Многие предприниматели думают, что видение перспективы важно только в начале предпринимательской деятельности. Данная точка зрения неправильна и приводит зачастую в тупик, вследствие чего предприятия начинают отставать от уровня конкурентов или же легкомысленно утрачивают свое бывшее преимущество. Анализ перспективы необходим при принятии любого стратегического решения.

Перспектива развития предприятия — это четкое представление о его будущем, которое задает руководству

фирмы направление движения. Формулируя перспективу, вы показываете читателю смысл и цель работы вашей фирмы. Видение перспективы нельзя путать с прожектерством: «Предприятиям необходимо ясное видение перспективы, но, к сожалению, нередко фантазеры, оторванные от реальности, считают себя перспективно мыслящими. Перспективы, к которым невозможно приблизиться в результате ежедневной работы — это не перспективы, а лишь химеры»¹⁹.

Бизнес-идею и перспективу развития необходимо оценивать с максимальной тщательностью и трезвостью, постоянно проверяя их реальность и обоснованность: «Самая лучшая бизнес-идея ничего не стоит, если для ее осуществления не будут использованы в нужный момент все интеллектуальные и духовные силы и способности».²⁰

Чтобы видение перспективы стало путеводной нитью для успешных действий, она должна быть реальной. Перспектива должна воодушевлять сотрудников, стимулировать их самоотдачу. Было бы, однако, большой ошибкой разрабатывать бизнес-идею в отрыве от реальности рынка. Поставьте себя на место ваших будущих клиентов и конкурентов и попытайтесь посмотреть на вашу бизнес-идею их глазами.

«Формулирование перспективной бизнес-идеи — это длительный творческий процесс. В центре вашего внимания прежде всего должен находиться клиент. Сформулируйте все масштабы, ценности и позиции предприятия с точки зрения клиента. Не надо расписывать, какой вы хороший и сколько вы всего умеете. Опишите вашу перспективную бизнес-идею так, как ее увидел, прочувствовал и оценил бы клиент, на которого ориентирован ваш бизнес; изложите, в чем будет состоять его выгода. Видение перспективы — это ваш ориентир. Это маяк, указывающий вам путь в будущее.

Ясное видение перспективы оказывает сильное воздействие на сотрудников и клиентов. Во все времена предприниматели, разрабатывающие свои перспективные идеи исходя из интересов клиентов, обычно добивались наибольшего успеха.»²¹

Планируется ли получение патента на идею или ее регистрация в качестве промышленного образца? Основаны ли идея и связанные с ней предпринимательские планы на уже существующей концепции фрэнчайзинга (коммерческой концессии)?²² Пользуясь системой фрэнчайзинга, вы можете, как правило, опереться на известную и испытанную бизнес-концепцию компании, предоставляющей право на сбыт своей продукции в системе фрэнчайзинга (оформление продукта, марка, реклама, система сбыта и т. д.). Лучший пример успешной концепции фрэнчайзинга — сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's». Фрэнчайзинг — это уникальная система сбыта, сочетающая преимущества крупного (лучшие условия для закупок сырья и материалов, хороший маркетинг) и малого предприятия (гибкость, оперативность). Среди начинающих предпринимателей, создающих новые предприятия на основе собственной концепции, менее 50% добиваются успеха. В то же время «среди тех, кто подключается к сети фрэнчайзинга, успех сопутствует 93%»²³.

Философия фирмы — это совокупность целей, ценностей и принципов ведения бизнеса. В изложении философии фирмы вы формулируете, к чему стремится предприятие в будущем (в среднесрочной перспективе) и «...какие конкретные проблемы для какой целевой группы вы намереваетесь решать лучше, чем ваши конкуренты. Эта качественная целевая установка является основой существования предприятия, она должна стать стимулом и ориентиром для всего коллектива»²⁴. Философия фирмы должна стать долгосрочной основой для целенаправ-

Руководство должно создать на предприятии такую атмосферу (культуру предприятия), в которой все сотрудники работали бы на достижение поставленной цели

Оперативный менеджмент:

- планирование
- контроль
- регулирование

Текущая работа

Стратегическая ориентация:

- выбор сделок
- рост
- инновации
- использование ресурсов

Цель

Концепция руководства:

- «organizational learning» – задать перспективу
- мотивация – создание атмосферы
- развитие персонала – формирование самосознания

ленных интеллектуальных и физических усилий всех сотрудников. Приведенный ниже контрольный вопросник должен помочь вам в выработке философии фирмы:

Ключевые слова	Примеры
<ul style="list-style-type: none"> • Цель предприятия, ассортимент товаров и профиль услуг (сюда относятся также данные по трем основным факторам успеха: затраты, качество и сроки) 	<p>В ближайшие годы мы станем лидером на рынке в сфере производства и сбыта... Разработка системы управления качеством для обеспечения его высокого уровня и сертификация по ISO..., в соответствии с производственной кооперацией, позволяющей снизить издержки, предоставляет нашим клиентам недорогие изделия самого высокого качества при коротких сроках поставки.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Нынешние и перспективные рынки сбыта 	<p>Наряду с насыщением отечественного рынка нашими продуктами в течение...</p>

Ключевые слова	Примеры
	ние ближайших трех лет мы планируем выйти с нашим новым продуктом на... рынок.
<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на клиента 	<p>«Наши клиенты — это наши партнеры, от них в решающей мере зависит успех нашего предприятия. Мы должны выполнять пожелания и решать проблемы наших клиентов, так как благодаря им мы зарабатываем деньги и обеспечиваем себе будущее! Наши продукты должны давать клиенту явные преимущества и приносить ему пользу — прежде всего за счет своего качества, технического исполнения, широкого ассортимента и коротких сроков поставки... Мы должны работать быстрее и лучше, чем конкуренты. Мы должны ежедневно демонстрировать клиенту эти наши преимущества».²⁵</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники 	<p>Групповая работа и коллегиальный стиль руководства обеспечивают высокую мотивацию и профессионализм в работе с нашими клиентами. «Наше существенное преимущество — это высокий уровень подготовки наших сотрудников. Они — наш лучший капитал. Если мы хотим сохранить и повысить международную конкурентоспособность, то одна из наших главных задач — это укрепление кадрового потенциала, повышение его готовности к творческой, ответственной и разнообразной работе».²⁶</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Отношение к инвесторам, поставщикам и партнерам по сотрудничеству 	<p>«Мы обязуемся перед акционерами эффективно использовать имеющиеся ресурсы, обеспечивать достаточную прибыль и, сознавая свою ответственность, расширять бизнес... По отношению к другим деловым партнерам мы исходим из принципов корректного и культурного ведения.</p>

Ключевые слова	Примеры
	<p>бизнеса. В то же время мы рассчитываем на такое же отношение к себе, с тем, чтобы в атмосфере доверия и ответственности совместно достичь большего, чем мог бы достичь каждый в отдельности. Мы избегаем односторонней зависимости».²⁷</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность перед обществом (экология, рабочие места). Вопросы охраны окружающей среды, выдвинутые на первый план экологическим движением, оказывают все большее воздействие на философию предпринимательства.²⁸ 	<p>«Что касается соотношения между техникой, экономикой и экологией, то охрана окружающей среды играет большую роль в развитии производства и разработке новых продуктов. Мы делаем все для того, чтобы все необходимые ресурсы расходовались наиболее экономно».²⁹</p> <p>„Фольксваген“ — один из лидеров в вопросах охраны окружающей среды, компания готова взять на себя ответственность за будущее».³⁰</p> <p>«Эко-аудит, эко-баланс и эко-контроллинг уже стали неотъемлемыми элементами современного менеджмента. Международные химические концерны заменяют свою прежнюю ядовитую химию на экологически безвредные вещества, целлюлозно-бумажные комбинаты и издательства требуют, чтобы древесина поступала от лесхозов, работающих в соответствии с принципами устойчивого лесопользования, производители упаковок разрабатывают стаканчики для йогурта, пригодные для компостирования».³¹</p>

Чтобы мотивация сотрудников была максимальной, философия фирмы должна разрабатываться общими усилиями руководящих работников и быть известной всем сотрудникам. Руководство фирмы должно строго следить за тем, чтобы между словом (философией) и делом (ежедневной работой) не возникало противоречий, так как это может свести на нет мотивацию сотрудников.



Пример: предпринимательская философия одного из крупнейших немецких производителей сантехники

«Наше предприятие производит и реализует высококачественные сантехнические изделия, а также оказывает услуги. Разрабатывая нашу производственную программу, мы сосредотачиваем наши усилия на том, чтобы, максимально используя преимущества серийного производства, поставлять на рынок продукцию самого высокого качества в сочетании с нашими услугами.

С помощью нашей системы сбыта мы планируем осваивать рынки во всем мире, получая при этом достаточный для осуществления необходимых инвестиций, покрытия всех рисков и получения прибыли доход.

Разрабатывая новые и совершенствуя имеющиеся продукты и услуги в рамках здорового роста производства, мы хотим укрепить наши ведущие позиции на рынке и, кроме того, активно способствовать развитию техники и экономики.

Мы планируем оплачивать работу наших сотрудников в соответствии с их трудовым вкладом и создать для них приятную, открытую рабочую атмосферу, которая позволит им полностью проявить свои способности и навыки и откроет им возможность служебного роста при наличии соответствующих предпосылок.

Мы считаем нашу лояльность по отношению к нашим сотрудникам, клиентам, поставщикам, а также к местным властям и государству наилучшей основой для стабильного процветания нашего предприятия».³³

Пример: философия малого предприятия

«Основа для работы: основой нашей работы является ориентация на клиента со всеми его личными представлениями и пожеланиями. Мы хотим изыскивать и находить пути, соответствующие всем профессиональным требованиям. Наша цель — это индивидуальное решение для конкретного клиента.

Продукт: к нашей работе (нашему продукту) мы предъявляем самые высокие качественные требования в плане материала, формы и обработки.

Долговечность / Экология: наши решения и продукты рассчитаны на длительный срок службы. В связи с этим все большее значение приобретает экологичность наших продуктов.

Цена: цена нашей работы должна соответствовать трудозатратам. Тем самым должна быть обеспечена надежная финансовая база предприятия.

Сотрудники: сотрудники — это важная опора предприятия. Их мотивация и увлеченность работой имеют решающее значение для качественной реализации всех идей.

Результат: результатом личной самоотдачи в работе с нашими клиентами и продуктами должно стать плодотворное сотрудничество».³⁴

2.3. Стратегия и цели предприятия

Отсутствие стратегической ориентации, нередко встречающееся у малых и средних предприятий, ведет, как правило, к суете, распылению сил и, в конечном счете, к застою и провалам в бизнесе. Излагая основные стратегии и стратегические цели вашего предприятия, которые разрабатываются на основе его философии и перспектив развития, вы убеждаете читателя бизнес-плана в том, что вы отличаетесь от упомянутых выше предпринимателей и менеджеров в лучшую сторону, и показываете ему, в каком направлении будет двигаться «корабль» вашего бизнеса в течение ближайших трех-пяти лет. При разработке стратегии вашего предприятия³⁵ на указанный период времени вам следует думать и о том, что станет с вашим предприятием через 10—20 лет.

Успешная стратегия предприятия основана на:

- знании ваших конкурентных преимуществ (USP — уникальные торговые предложения);
- знании ваших сильных и слабых сторон;
- знании шансов и рисков для вашего бизнеса в будущем и определении стратегических конкурентных преимуществ (СКП). «Практика показывает, что эффективно выстроить можно лишь два-три СКП».³⁶

«Стратегии дают ответ на два принципиальных вопроса: 1. В каких секторах бизнеса мы хотим работать? ПРАВИЛЬНО ЛИ МЫ ВЫБРАЛИ БИЗНЕС? 2. Как мы хотим конкурировать в данном секторе (данных секторах) бизнеса? ПРАВИЛЬНО ЛИ МЫ ВЕДЕМ БИЗНЕС?»³⁷

Согласно Хинтерхуберу, стратегии предприятия в XXI веке ориентируются на шесть основных элементов³⁸:

1. Снижение издержек.
2. Концентрация на ключевых сферах деятельности.

3. Удовлетворение интересов всех участников бизнеса.
4. Инновация.
5. Интернационализация.
6. Повышение стоимости предприятия.

На какие вопросы должна прежде всего отвечать стратегия? Она определяет будущие секторы бизнеса и ключевые сферы деятельности предприятия. Стратегия подсказывает, как правильно занять позицию на поле конкуренции, какие выгоды можно предложить клиентуре, какие способности и ресурсы для этого необходимы.³⁹

Изложите в нескольких предложениях суть ваших размышлений. Покажите, в каком направлении будет качественно и количественно изменяться предприятие или стратегические единицы бизнеса (СЕБ).⁴⁰ Опишите также альтернативные стратегические варианты (сценарии)⁴¹ и объясните, почему вы выбрали именно первый вариант.

Планирование альтернативных вариантов или сценариев является необходимым, так как рынки в связи с глобализацией подвержены постоянным изменениям, а инновационно-рыночный цикл становится все короче. «Стратегическое мышление — это последовательное мышление категориями альтернатив».⁴² Мы должны исходить из того, что ни одно предприятие не сможет выжить при отсутствии определенного представления о шансах и проблемах, которые могут возникнуть в будущем. Чтобы успешно формировать будущее, руководители должны избавиться от боязни нового и от косности. Хороший менеджер сегодня — это человек, мыслящий нестандартно и стратегически.

Процесс постановки стратегических целей является частью стратегического планирования⁴³. Стратегические цели («objectives») определяют такие общие параметры, как масштаб, вид и сфера деятельности предприятия, на достаточно длительную перспективу.

Ключом к успешному развитию бизнеса является вовлечение сотрудников в разработку целей (в смысле согласования целей) по методике «*Management by Objectives*»⁴⁴, разработанной в 1954 году известным американским специалистом по менеджменту Питером Драккером (см. также следующий раздел). Самостоятельно разрабатывая цели, сотрудники воспринимают их как свои собственные и при наличии коллективного стиля руководства активно стремятся к их достижению.

Поэтому почти невероятными кажутся результаты исследования немецкой консалтинговой фирмы «Mercuri», опубликованные весной 1999 года. Согласно полученным данным, лишь 52% немецких менеджеров считают ясное определение целей «очень важным». Только 30% из них придают значение тому, чтобы избранная стратегия была понятна сотрудникам.⁴⁵

Разработка стратегии и последующее определение этапов ее реализации — это непрерывный процесс. То есть, стратегия не бывает застывшей и неизменной в течение долгого времени, она требует постоянного критического переосмысления.

Приведите в разделе «Стратегия и цели предприятия» несколько стратегических целей⁴⁶ по следующим аспектам:

Ключевые слова	Примеры
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые цели, цели в области прибылей и убытков, балансовые цели: ROI, прибыль, структура издержек, рентабельность оборота, структура финансирования (финансирование за счет собственных и заемных средств), объем резерва ликвидности, чистый оборот- 	<p>Мы планируем в течение ближайших пяти лет войти в пятерку лучших предприятий нашей отрасли и иметь наивысший прирост прибыли на единицу вложенного капитала (или на каждую акцию). «Объем собственного капитала за первые пять лет должен вырасти с 302 000 (1997) сначала до 722 000 (1999), а затем до 2,3 млн. марок в 2001 году».⁴⁷ Средний показатель ROI в течение</p>

Ключевые слова	Примеры
<p>ный капитал, максимизация cash-flow и т. д.</p>	<p>следующих пяти лет составит не менее 25 процентов после удержания налогов. Cash-flow вырастет с ... в 2000 году до ... и до ... в 2001 и 2002 годах. За счет реструктуризации финансирования мы повысим долю долгосрочно связанного капитала (собственный капитал плюс привлеченный на длительный срок капитал) по сравнению с краткосрочно привлеченным капиталом, с тем, чтобы показатель работающего капитала составил в 2001 году +200 000 марок (-300 000 марок в 2000 году).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Цели в сфере рынка и маркетинга: доля рынка, позиции на рынке, стратегия занятия рыночных ниш, выручка с оборота и т. д. 	<p>Мы планируем увеличить сбыт с 80 000 единиц изделий ... в 2000 году до 100 000 единиц в 2001 году. Таким образом, мы повысим нашу долю рынка с ... процентов до ... процентов. Это позволит увеличить выручку с оборота на ... рублей / долларов США, или на ... процентов.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Цели в сфере производства и снабжения: разработка новых продуктов или данные о новых технологиях, качестве, снабжении и инвестициях 	<p>До конца ... года мы сократим время прохождения стадии производства в среднем с ... дней до ... дней. Этой цели мы достигнем, во-первых, за счет ликвидации складов сырья, вспомогательных материалов и топлива при одновременном создании консигнационных складов наших основных поставщиков и, во-вторых, за счет ликвидации промежуточных складов благодаря оптимизации процесса производства (внедрение системы планирования производства и управления производственными процессами с помощью ЭВМ).</p> <p>До ... мы снизим закупочные цены на ... на пять процентов благодаря расширению системы глобального снабжения (Global Sourcing), интен-</p>

Ключевые слова	Примеры
<ul style="list-style-type: none"> • Цели в кадровой сфере: квалификационная структура, повышение квалификации и т. д. 	<p>сификации связей с поставщиками и повышению профессионализма в ведении ценовых переговоров. Весь персонал отдела снабжения будет два раза в год участвовать в специальных трехдневных семинарах по закупкам.</p> <p>В области повышения квалификации наших сотрудников мы доведем соотношение между внешними мероприятиями (посещение специализированных семинаров) и внутренними уоркшопами до 30:70 (прежде 60:40). В целом мы увеличим количество мероприятий по повышению квалификации, организуемых отделом кадров и оплачиваемых предприятием, в среднем с трех до пяти дней в год на каждого сотрудника.</p>

2.4. Организация предприятия (структурная организация и организация рабочего процесса)

Составьте органиграмму, на которой были бы видны организационная структура предприятия, связи между различными подразделениями (примеры: проектные коллективы, организационная матрица, Profit Center, т. е. центр прибыли, Key-Account-Management — работа с ключевыми клиентами)⁴⁸ и функции отдельных структурных подразделений. Опишите осуществленные и планируемые изменения в организационной структуре. Назовите причины таких изменений. В органиграмме следует показать первых руководителей, принимающих основные решения (высшее звено менеджмента)⁴⁹.

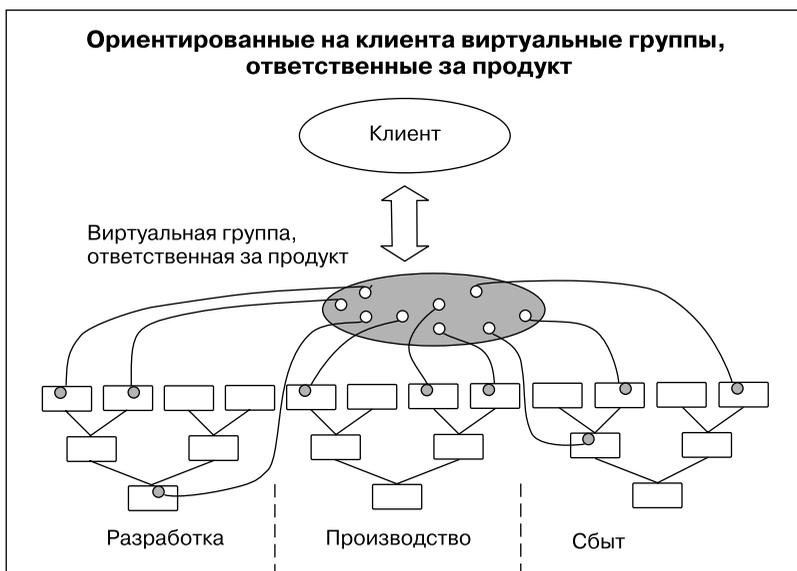
Покажите на основе вашей органиграммы, что сферы ответственности имеют рациональную структуру и разумно

разграничены, что обеспечивает бесперебойную работу и активизирует творческий потенциал работников для успешной реализации стратегии и достижения целей фирмы.

Дайте понять, что вы рассматриваете организационную структуру не в русле «линейного, бессистемного, „клеточного“ мышления»⁵⁰, а как средство ориентации всего предприятия на обеспечение его конкурентоспособности, то есть на создание и закрепление стратегических конкурентных преимуществ. Поэтому организационная структура подлежит постоянной проверке и оптимизации. В этой связи — высказывание Яна Карлзона, менеджера высшего звена фирмы «SAS»: «Единственный настоящий источник информации — это клиент... Если вы это осознали, то поставьте клиента во главу всех ваших организационных схем. Сразу за клиентами идут сотрудники, работающие на местах, изо дня в день общаясь с клиентами. Предоставьте этим людям свободу, ответственность и полномочия, которые им необходимы, чтобы на месте принимать решения в интересах фирмы. Тогда вы увидите, что администрация — центр — со всеми менеджерами, которые раньше возглавляли организационную схему, должна, собственно говоря, спуститься в самый низ. Мы должны относиться к самим себе как к помощникам тех людей, которые действуют на фронте потребителей».⁵¹

Чтобы разъяснить функции «виртуальных структур» (оперативные команды, рабочие группы, проектные коллективы, спецгруппы и т. п.), рекомендуем вам дополнить органиграмму предприятия наглядными схемами. На стр. 48 мы приводим пример такой схемы.⁵²

В приложение поместите таблицу с данными о ключевых фигурах предприятия⁵³, укажите их функции, стаж работы в фирме, квалификацию, профессиональную и дисциплинарную компетентность, а также полномочия. Для вашего адресата это весьма важный пункт, ведь успех или неудача любого проекта всегда бывают обусловлены действующими лицами. Укажите, что о руководителях и пер-



сонале речь пойдет более подробно в разделе «Менеджмент / Персонал / Администрация».

Несколько рекомендаций по организационному развитию:⁵⁴

- Разработайте свою собственную организационную модель, ведущую, на ваш взгляд, к успеху, и начинайте ее реализацию.
- Введите динамичную структурную организацию, подразделения которой существуют только тогда, когда в них действительно (еще) есть потребность.
- Пустите под нож всех «священных коров» вашей организационной структуры.
- Введите виртуальные рабочие группы для поддержки вашей организационной структуры.
- Обеспечивайте и стимулируйте открытое общение и конструктивное сотрудничество.
- Рассматривайте внутренние процессы как звенья в цепочке взаимосвязей между клиентами и поставщиками.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

С помощью каких методов (сетевые планы, технологические карты, графики Ганта, схемы прохождения данных, operations research⁵⁵ и т. д.) структурируется и оптимизируется производственный процесс? Какими компьютерными программами, внутренними и внешними базами данных может при этом воспользоваться руководство предприятия?

О том, какое место занимают процессы оптимизации внутренних структур на ведущих немецких предприятиях, свидетельствуют следующие примеры:

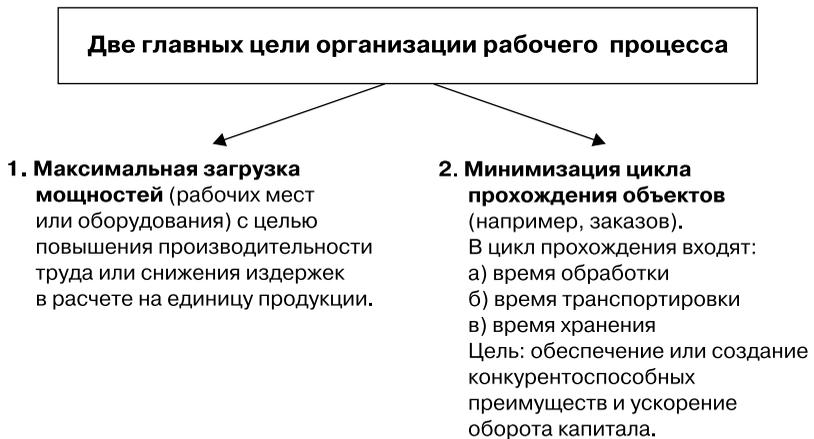
«Программы обеспечения качества (NQS), оптимизации производственных процессов (CIP) и организации рабочего времени, а также постоянное повышение квалификации персонала и улучшение организационной структуры направлены на долгосрочное обеспечение международной конкурентоспособности. Сегментация производств на самоорганизующиеся рабочие группы, которые самостоятельно управляют производственными процессами и оптимизируют их, в значительной мере способствовала повышению производительности труда».⁵⁶

«По всем маркам автомашин усиленно внедрялся принцип групповой работы. Работники принимают активное участие в организации своих рабочих мест, запуске в производство новых изделий, берут на себя больше ответственности. Данная концепция реализуется, в частности, путем повышения квалификации сотрудников, а также с помощью создания «групповых островков». Сотрудники поддерживают специализированные отделы, которые в соответствии с общими принципами ориента-

ции всей деятельности на производство размещены прямо на местах.

Для того чтобы все производственные процессы шли бесперебойно, а длительность производственных циклов сокращалась, к нашим специалистам по логистике предъявлялись особые требования. Повышенное внимание уделялось оптимальной организации логистики с тем, чтобы материалы доставлялись своевременно и в соответствии с потребностью».⁵⁷

Представьте с помощью диаграммы (схема прохождения информации / блок-схема обработки данных)⁵⁸ важнейшие производственные процессы, потоки информации и процессы принятия решений на вашем предприятии. Учитывайте временной фактор (время прохождения договоров). Объясните, как вы согласуете две главных цели организации рабочего процесса.



Какими мерами вы противодействуете тенденциям бюрократии, которые, по Паркинсону и Петеру, являются закономерными?⁵⁹ В этой связи уместно вспомнить о разработанной в Японии философии менеджмента, о

которой в последнее время много писали и спорили: «Lean Production — Lean Administration — Lean Management» («рациональное производство — рациональное управление — рациональный менеджмент»). «Рациональный менеджмент» основан на следующих принципах:

- ориентированное на заказчика, рациональное производство с непрерывной поставкой материалов точно в срок,
- повышение качества по всей производственной цепочке,
- ускоренная разработка и внедрение новых изделий,
- способность к росту и завоеванию новых рынков благодаря стратегическим капиталовложениям, а также
- гармоничная интеграция предприятия в общество.⁶⁰

2.5 Консультанты

Ответьте в вашем бизнес-плане на следующие вопросы:

С какими консультантами (по менеджменту, правовым вопросам, маркетингу, рекламе, компьютерной технике и т. д.) вы имеете постоянные деловые связи? На рекомендации каких консультантов вы могли бы сослаться?

К составлению финансовой части бизнес-плана рекомендуется привлечь собственного аудитора. Хорошо зарекомендовавшая себя практика презентации бизнес-плана с участием аудитора и/или опытного консультанта по вопросам менеджмента свидетельствует о высоком профессионализме создателей нового предприятия или разработчиков проекта. Перечислите в форме таблицы ваших консультантов и основные предметы консультаций:

Консультант	Имя, фамилия, адрес
Профессия:	...
Сфера консультаций согласно договору:	...
Консультации с .../ планируются:	...
Номер телефона, номер факса, адрес электронной почты	...

2.6. Долевое участие в других предприятиях

Ответьте в вашем бизнес-плане на следующие вопросы:

Какие доли в капитале других предприятий удалось приобрести и как вы оцениваете их реальную стоимость (включая скрытые резервы) и значение для достижения стратегических целей? По возможности, представьте доли участия в виде таблицы и диаграммы (графика) с указанием принадлежащих вашему предприятию процентных долей в капитале других предприятий. Какие доли в капитале планируется приобрести в будущем и какое стратегическое значение вы придаете этим инвестициям? Как и через кого осуществляется контроллинг долевого участия?

При наличии значительных долей рекомендуем привести в приложении к бизнес-плану краткое описание предприятий, о которых идет речь (презентационные проспекты и т. п.). Приводим пример таблицы, демонстрирующей доленое участие:

Участие в:	Название и адрес фирмы
С какого времени / планируется:	Дата
Размер долевого участия:	...

Участие в:	Название и адрес фирмы
Долевое участие в основном капитале в процентном соотношении:	...
Краткое описание / профиль предприятия:	...
Нынешнее и стратегическое значения:	...

2.7. Партнеры по сотрудничеству и стратегические альянсы

Рост бремени издержек, усиление инновационного и конкурентного давления, а также чрезвычайно динамичные процессы на глобальных рынках повышают значение кооперации в самых разных формах. В особой мере это относится к вновь создаваемым, а также малым и средним предприятиям. На фоне нынешнего развития рынка новые формы виртуального взаимодействия между различными сферами бизнеса и предприятиями все чаще дополняют классическую форму кооперации (долгосрочные договоры — прежде всего между двумя партнерами по коммерческим сделкам), что ведет к уменьшению ее значения.

Преследуемая при этом цель — это более экономичное (с меньшими издержками, более эффективное) производство и реализация инновативных товаров и услуг. Виртуальные предприятия обладают следующими характерными признаками:

- сеть юридически самостоятельных предприятий;
- временный характер кооперации;
- высокая степень доверия, поскольку сложные договорные отношения отсутствуют;
- постепенная интеграция клиентуры, поставщиков и предприятий-партнеров;
- использование мощной коммуникационной техники, чтобы обеспечить оперативный обмен информацией и

надежную коммуникацию (электронная почта, совместимость компьютерных систем и т. д.).⁶¹

Ответьте в вашем бизнес-плане на следующие вопросы:

С кем и по какой причине осуществляется кооперация? Какой синергетический эффект получает ваше предприятие от этой кооперации? Какое сотрудничество планируется в будущем и какое стратегическое значение вы придаете этому сотрудничеству? В каких формах осуществляется кооперация (классическая, виртуальная)?

В целях наглядности рекомендуем также использовать форму таблицы:

Партнеры по сотрудничеству:	Название и адрес фирмы
С какого времени / планируется:	...
Краткое описание партнера:	...
Цель / содержание сотрудничества:	...
Оценка / значение сотрудничества:	...

2.8. Тенденции развития основных показателей («цифры и факты»)

В этом разделе приводятся лишь некоторые важные показатели. Сошлитесь на подробные данные в разделе «Экономические показатели». Несколько ключевых цифр должны дать читателю бизнес-плана первое представление о развитии предприятия со времени его создания и в то же время показать его перспективы на трех-пятилетний плановый период.

Кратко прокомментируйте приведенные данные, указав, в частности, на негативные тенденции. Объясните их

причины и перечислите меры, предпринятые вами для преодоления этих тенденций. Пояснения показателей и формул расчета вы найдете в разделе 11.5. «Экономические показатели».

Показатель		Тек. год -3	Тек. год -2	Тек. год -1	Тек. Год	Тек. год +1	Тек. год +2	Тек. год +3
Оборот	в тыс. руб.							
Рентабельность оборота	в%							
Прибыль после вычета налогов	в тыс. руб.							
Рентабельность собственного капитала	в%							
ROI	в%							
Кэш флоу	в тыс. руб.							
Чистый оборотный капитал	в тыс. руб.							
Сотрудники								
Оборот на одного сотрудника	в тыс. руб.							

2.9. Сильные / слабые стороны предприятия

В чем состоят ваши сильные стороны (три-пять явных преимуществ) и где вы видите слабые места (три-пять недостатков) предприятия? Сошлитесь на раздел «Конкуренты», где дается более подробный анализ сильных и слабых сторон предприятия, в частности по сравнению с

главными конкурентами.⁶² Предпосылкой для успешного использования шансов на рынках является укрепление сильных сторон предприятия, а также стратегических подразделений. Регулярный анализ сильных и слабых сторон можно проводить, например, на основе приведенной ниже анкеты.

Подойдите к составлению данного раздела с максимальной методичностью и тщательностью:

Пусть каждое подразделение вашего предприятия проанализирует свои сильные и слабые стороны на отдельном заседании. Кроме этого, дайте своим подразделениям задание оценить сильные и слабые стороны других подразделений и зафиксировать результаты на бумаге. Таким образом, вы как руководитель получите хорошую основу для оценки сильных и слабых сторон всего предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон⁶³

	Преимущества/недостатки					Важность для успеха		
	Большие преимущества	Малые преимущества	Нейтральная ситуация	Малые недостатки	Большие недостатки	Высокая	Средняя	Малая
Сильные стороны предприятия в сфере маркетинга								
1. Известность и авторитет								
2. Относительная доля рынка								

	Преимущества/недостатки					Важность для успеха		
	Большие преимущества	Малые преимущества	Нейтральная ситуация	Малые недостатки	Большие недостатки	Высокая	Средняя	Малая
3. Репутация в отношении качества								
4. Репутация в отношении обслуживания клиентов								
5. Издержки дистрибуции								
6. Организация сбыта								
7. Эффективность НИ-ОКР и в сфере инноваций								
8. Преимущества места размещения								
9. Преимущества в сфере снабжения								
Финансы								
10. Низкая стоимость капитала								
11. Наличие капитала								
12. Высокая рентабельность								
13. Финансовая стабильность								

	Преимущества/недостатки					Важность для успеха		
	Большие преимущества	Малые преимущества	Нейтральная ситуация	Малые недостатки	Большие недостатки	Высокая	Средняя	Малая
Производство								
14. Низкие издержки производства 15. Новые, хорошо оборудованные цеха 16. Значительные преимущества в связи с масштабом производства 17. Резервы мощностей на случай высокого спроса 18. Квалифицированные кадры 19. Надежные поставки 20. Ноу-хау в оборудовании и технологии								
Руководство персоналом								
21. Инициативные руководители 22. Способные менеджеры 23. Мотивированные сотрудники								

3. Менеджмент /персонал/ администрация

Успех предприятия, стратегической единицы бизнеса или проекта в решающей мере зависит от лиц, ведущих дело. Поэтому данный раздел бизнес-плана нередко читают в первую очередь. При оценке предприятия важную роль играют так называемые «*мягкие факторы*». Инвесторы, финансовые учреждения или другие адресаты бизнес-плана хотят убедиться в том, что для руководства предприятия характерны высокий профессионализм (профессиональная, социальная и стратегическая компетентность), большая мотивация и самоотдача в достижении целей, стоящих перед фирмой, а также добросовестность по отношению к предприятию и его акционерам. Руководство несет ответственность за реализацию таких факторов успеха, как:

- стратегия и цели предприятия (определение и реализация);
- постоянная ориентация на клиентов;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- оптимизация информационно-коммуникационных процессов на предприятии.

Составьте таблицу, в которой следует отразить вашу позицию по десяти пунктам темы «Менеджмент, персонал, администрация».

1. Члены руководства предприятия	— Имя, фамилия, функция, образование и квалификация. — Особые способности, специфический отраслевой опыт.
---	--

	<p>— Ссылки на рекомендации, самые значительные успехи, особые связи с партнерами (заказчиками, поставщиками и т. д.).</p> <p>— Способности, знания (компетентность).</p> <p>Приведите в приложении профессиональные автобиографии руководителей высшего звена (директоры, начальник финансового отдела, начальник производственного отдела, начальник отдела маркетинга), укажите, с какого времени они работают на предприятии.</p>
<p>2. Кадровый дефицит</p>	<p>— Укажите, каких специалистов вам не хватает.</p> <p>— Назовите слабые стороны вашего предприятия в кадровом отношении.</p> <p>— Опишите меры, которые вы намерены принять для устранения дефицита кадров.</p>
<p>3. Текучесть кадров</p>	<p>— Какие изменения были в руководстве за последние три года?</p> <p>— Что послужило тому причиной (увольнение, уход по собственному желанию и т. д.)?</p> <p>— Как относится ваше предприятие к уходу сотрудников с ключевых постов?</p>
<p>4. Стиль руководства/сотрудники</p>	<p>— Какой стиль руководства вы практикуете и как вы мотивируете сотрудников к интенсивному, творческому труду?</p> <p>— Каких качеств вы ожидаете от ваших сотрудников?</p> <p>— Объясните, какие методы и механизмы вы используете в руководстве сотрудниками. Ведущие предприятия видят в руководстве коллективом важнейшую задачу менеджмента.</p> <p>Если сотрудники вовлекаются в уже описанный процесс выработки целей с помощью метода <i>Management by Objectives</i> (менеджмент с постановкой целей, с согласованием целей), то это</p>

	<p>является предпосылкой высокой мотивации для достижения целей. Сегодня особенно ценятся сотрудники и, прежде всего, руководители, обладающие наряду с профессиональными знаниями и умением (профессиональной компетентностью) еще и социальной компетентностью (способность работать в группе, самоконтроль, чуткость, лояльность, открытость, гражданская смелость и т. д.), а также стратегической или методической компетентностью (аналитическое и концептуальное мышление). Ведущим предприятиям удастся создать у себя такой климат, в котором большинство сотрудников работают творчески и предприимчиво.</p> <p>Максимальной производительности сотрудников способствуют не многочисленные указания, описания рабочих мест и жесткие организационные структуры, а «человечное управление», при котором на практике учитываются результаты исследований в области мотивации, в частности исследований по «эмоциональной интеллигентности».⁶⁴</p>
<p>5. Обучение и повышение квалификации на предприятии</p>	<p>— Какое место эти аспекты занимают на вашем предприятии? — Если у вас уже есть годичный план повышения квалификации, кратко передайте его содержание. Поместите актуальный план в приложение.⁶⁵</p> <p>Необходимость систематической мотивации сотрудников к обучению и повышению квалификации обусловлена взаимосвязью между квалификацией, мотивацией и успешным развитием предприятия.</p>
<p>6. Структура персонала</p>	<p>— Каково процентное и абсолютное соотношение между подсобными рабочими, квалифицированными рабочими и сотрудниками с высшим образованием? — Каково процентное и абсолютное</p>

	<p>соотношение между коммерческим и производственным персоналом?</p> <p>— Какие профессии представлены на предприятии?</p> <p>— Какова возрастная структура коллектива?</p> <p>— Какова была в последние годы текущая численность кадров?</p>
<p>7. Внутренняя коммуникация и структура принятия решений</p>	<p>— Как можно охарактеризовать информационно-коммуникационные процессы на предприятии (компьютеры, программы, потоки информации, процесс принятия решений и т. д.)?</p> <p>Пример: «Для усиления чувства единства у коллектива фирма „Act“ создала собственную виртуальную сеть. Задача этой системы состоит в том, чтобы накапливать и делать знания доступными для всех, распространять информацию и придать процессам на предприятии прозрачность. Эксперимент оказался удачным. Благодаря этой сети, регулярным собраниям коллектива и хорошо оборудованным рабочим помещениям, фирме „Act“ удалось создать настоящий фирменный стиль (corporate identity)».⁶⁶</p>
<p>8. Структура оплаты труда и долевое участие сотрудников</p>	<p>— Как вознаграждается труд коллектива (система премий, социальные выплаты и т. д.)?</p> <p>— Предусмотрено ли долевое участие сотрудников как инструмент повышения мотивации?</p> <p>Пример: «Чтобы привязать сотрудников к предприятию, фирма „Act“ дает им возможность долевого участия и применяет целый ряд поощрений, повышающих их мотивацию: сотрудникам не нужно переезжать в Бремен на постоянное местожительство, так как реализация большинства проектов осуществляется непосредственно у клиентов. Для подготовки командировок все</p>

	<p>сотрудники получают домашние рабочие места, связанные по Интернету с фирмой „Act“. Сверхурочные и отгулы фирма зачисляет на так называемые счета времени. Каждый сотрудник получает свою долю от оборота, обеспеченного им за продуктивное рабочее время. Кроме того, „act“ поддерживает сеть своих консультантов, проводя сообща мероприятия».⁶⁷</p>
<p>9. Бухгалтерский учет и контроллинг</p>	<p>— Как организован бухгалтерский учет? — Как структурирован контроллинг? — Какими инструментами контроллинга располагает фирма для планирования, управления и контроля над производственными процессами?</p>
<p>10. Предложения по совершенствованию работы предприятия</p>	<p>— Существует ли на предприятии система рационализаторских предложений? — Существует ли альтернативная система для вскрытия резервов рационализации с помощью новаторских предложений? — Как вознаграждаются рационализаторские предложения сотрудников?</p> <p>Если вы хотите использовать все резервы рационализации, непрерывно ведя поиск новых возможностей для оптимизации производства и всех других сфер предприятия, рекомендуем вовлечь в этот процесс всех сотрудников по японскому методу «кайдзен» (кай = изменение, дзен = к лучшему). Этот метод выходит далеко за рамки системы рационализаторских предложений. «Кайдзен» означает формирование процесса постоянного совершенствования производства путем использования множества отдельных идей. В Германии этот метод был перенесен на постоянный процесс рационализации производства.</p>

4. Ассортимент товаров и услуг

Раздел «Ассортимент товаров и услуг» следует начать с перечня (ассортимента) товаров и услуг, сопровождаемого их краткой характеристикой.

Вопросник для дифференцированной характеристики товаров и услуг:

- Характерные свойства (вес, размер, цвет и т. д.)
- Технические характеристики (соответствие количественным и качественным стандартам)
- Удобство в эксплуатации, безопасность, экологические свойства (рециклинг, отсутствие вредных компонентов и т. д.)
- Техническая долговечность (стойкость при хранении и т. д.)
- Удобство в обслуживании
- Обучение по пользованию
- Взаимозаменяемость узлов
- Оперативность в ремонте и обработке рекламаций
- Возможность хранения на складе
- Упаковка (повторное использование?)
- Продажные цены
- Качество документации: техническая документация, инструкции по эксплуатации, материалы для обучения
- Сроки поставки

Охарактеризуйте вашу продукцию, сравнивая с продукцией конкуренции (сошлитесь на раздел 6, где представлен подробный анализ конкуренции). В чем заключается уникальность вашей продукции (преимущества)? Что следовало бы улучшить (недостатки)? Мы рекомендуем составить таблицу, отражающую ассортимент продуктов или услуг и *пользу*, которую они приносят потребителю («мостик пользы»)⁶⁸. В качестве потребительской пользы можно рассматривать экономию средств, потенциал рационализации, преимущества в обслуживании, сокращение

времени производства, ценность для досуга или престижность.

Если ваша продукция подлежала разрешительным процедурам (сертификация и т. п.) или имеет законодательные ограничения, то об этом необходимо коротко упомянуть, поясняя при этом, как вы защищаете или собираетесь защищать свою продукцию от имитации (патенты, торговые марки и т. д.).

Остановитесь также на разработке продуктов или же на вопросе о том, как вы хотите добиться лучшего удовлетворения запросов ваших клиентов (а по некоторым показателям, может быть, даже вызвать у них восхищение) благодаря обновлению продукции или улучшению качества услуг. Изложите программу соответствующих мероприятий в сфере разработки продукции.

Поскольку жизненный цикл продуктов становится все короче, рекомендуется оценивать и планировать их предположительный срок службы еще на этапе разработки продукта. Опишите конкретно, какие новые продукты разработаны или разрабатываются в настоящий момент на вашем предприятии.

Таблица: Новые изделия / услуги

Иновация:	Изделие / услуга
Прототип готов до / с:	...
Внедрение на рынок до / с:	...
Заявка на патент до / с:	...
Охрана товарного знака до / с:	...

Проинформируйте о жизненном цикле вашей продукции, укажите, в какой фазе находятся отдельные продукты в настоящее время (фаза создания, фаза роста, фаза зрелости, фаза насыщения).⁶⁹ Желательна визуализация с использованием модели анализа портфеля, основанного на *матрице 2×2* фирмы «Boston Consulting Group» и

портфельной модели (матрице 3×3) фирмы «McKinsey & Co.». Существует много вариантов этой методики анализа, которая является важным инструментом современного стратегического менеджмента.⁷⁰ Для подготовки своей собственной матрицы продукта можно воспользоваться следующим формуляром:⁷¹

Продукт/ Ассортимент	Оборот		Кэш флоу		Доля рынка			Рост рынка	Стратегические позиции				
	тыс. руб./ долл.	%	тыс. руб./ долл.	%	собствен- ная доля	конку- ренцы	отн. доля рынка		звезды	дойные коровы	трудные дети	бедные собаки	
Всего		100,0		100,0									

Группы продуктов представлены в приведенной ниже матрице продукта⁷² в виде окружностей, причем размер окружности соответствует объему кэш флоу или оборота, который обеспечивает та или иная группа продуктов.

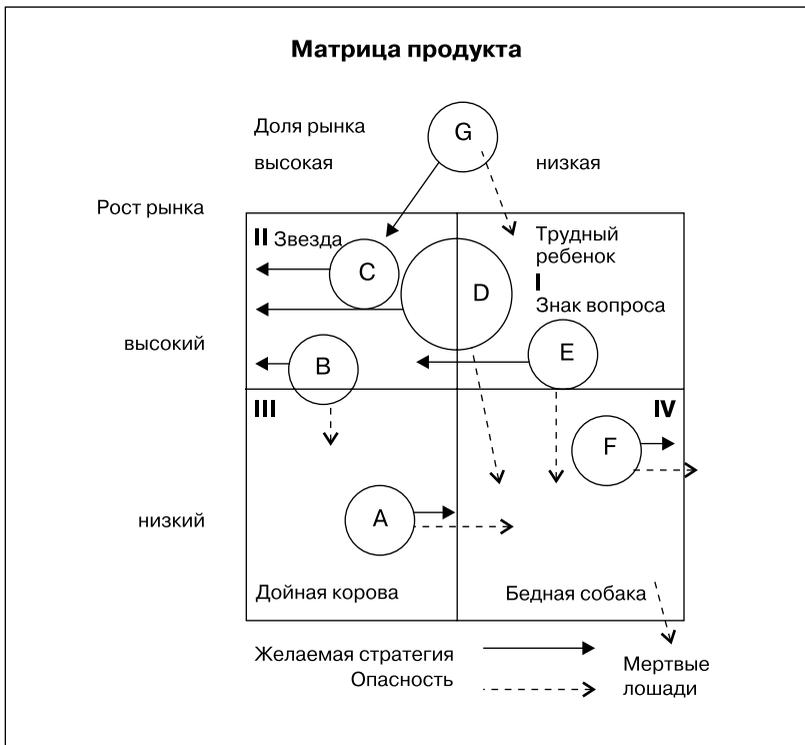
Пояснения:

Мертвые лошади: например паровая машина.

Квадрант I: Жеребята, Question Marks, знаки вопроса: например генная технология. Это новые продукты, их судьба пока не ясна. Здесь нужно проводить выборочные инвестиции в продукты, имеющие шансы на рынке.

Квадрант II: Беговые лошади, Stars, звезды: например мультимедийные средства. Эти продукты находятся в фазе роста и имеют большой дополнительный потенциал. Их доля рынка постоянно растет.

Квадрант III: Рабочие лошади, Cash Cows, дойные коровы: например автомобили. Эти продукты уже обладают большой долей рынка. Их шансы на дальнейший рост, однако, невелики. Они позволяют зарабатывать деньги, которые можно вкладывать в молодые продукты.



Квадрант IV: Хромые клячи, Dogs, бедные собаки, бесперспективные продукты: например пишущие машинки. Доля рынка этих продуктов неуклонно сокращается. Они не приносят достаточной суммы покрытия постоянных издержек⁷³ и, как правило, подлежат замене.

«Главная цель анализа портфеля состоит в том, чтобы найти для предприятия такой ассортимент, который обеспечил бы сбалансированное присутствие отдельных продуктов в четырех квадрантах матрицы. Изделия / продукты должны быть в достаточной мере представлены в каждом квадранте таблицы. Опыт показывает, что соотношение должно быть примерно следующим: „жеребята“ — 10—20%; „беговые лошади“ — 30—40%; „рабочие

лошади“ — 30—40%; „хромые клячи“ — 10—20% и т. д. Таким образом, можно сказать, что методика анализа портфеля сегодня призвана давать ответы на следующие вопросы: Каковы наши конкурентные позиции? Достаточно ли сбалансирован продукт-микс? На какой стадии жизненного цикла находятся различные группы продуктов? Какова прибыльность тех или иных продуктов? Каким продуктам необходимо уделить больше внимания? От каких продуктов следует отказаться, так как они приносят убытки? Нужно ли внедрять новые продукты? Какие инвестиции необходимы в будущем по тем или иным группам продуктов? Какие стратегии нужно разработать, чтобы улучшить в долгосрочном плане общее состояние предприятия?»⁷⁴

5. Рынки

Недостаточное знание рынка зачастую является причиной ухудшения конкурентоспособности, сокращения оборота и снижения финансовых показателей (прибыль, кэш флоу). Поэтому покажите в бизнес-плане, что вы хорошо знаете рыночную конъюнктуру и владеете методикой постоянного анализа рынка, на основе которой вы определили свои стратегические цели и разработали свою концепцию маркетинга.

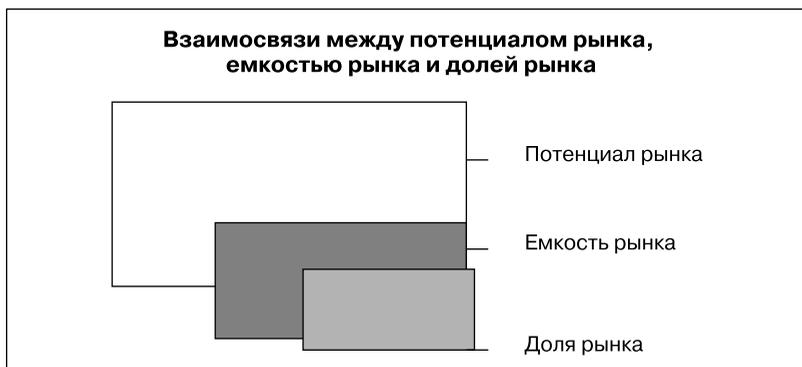
Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы (лучше в виде таблицы или приложения):

1. Количественные данные / количественный анализ рынка: Каковы ваши нынешние рынки, какие рынки (сегменты, ниши) вы хотите занять? Кто играет определяющую роль на ваших рынках сбыта или в ваших сегментах — покупатель или продавец? Какова динамика ваших рынков или сегментов рынка — они сокращаются, являются стабильными или растут? Каких изменений рынка вы ожидаете в будущем и на чем основан ваш прогноз? Укажите степень насыщения рынка (соотношение между емкостью и потенциалом рынка) и дайте оценку роста интересующих вас рынков в процентах на ближайшие пять лет. Как вы оцениваете потенциал рынка? Какова емкость рынка по отдельным изделиям и услугам (реальный объем, который рынок может поглотить за определенный период времени)? Какова доля рынка в процентах, исходя из емкости

рынка для ваших товаров и услуг, и какова доля рынка ваших главных конкурентов? Насколько стабильны доли рынка? Сколько клиентов стоят за ними — много или мало? Как велик нынешний портфель заказов?

2. Качественные показатели / качественный анализ

рынка: Проведите анализ клиентуры. Опишите структуру клиентов (анализ клиентуры по схеме ABC (по важности) = рейтинг клиентов по обороту и доле покрытия постоянных издержек). Каков объем нынешней постоянной клиентуры? Назовите десять важнейших клиентов (фактических и/или потенциальных). Как вы оцениваете клиентов по таким параметрам, как финансовая стабильность, платежное и рекламационное поведение, закупочная политика, приверженность марке и поставщику? Какова динамика потребностей клиентов, их покупательских привычек и мотивов (ориентация клиентов на качество, экологию, цены, инновации)? Этот вопрос особенно важен при выявлении пользы, приносимой потребителям. Какие тенденции или изменения тенденций отмечаются в настоящее время на рынке и какой стратегией ваше предприятие отвечает на эти тенденции? Каков ваш прогноз динамики конъюнктуры на рынке (в сегменте рынка)? Существует ли явная рыночная ниша (потребности клиентов, полностью или частично не покрытые предложением)? Имеются ли на рынке специфические процессы купли-продажи (тендеры и т. п.)? Каковы специфические факторы успеха в соответствующем сегменте рынка (цена, качество, сервис, финансирование и т. д.)? Какие существуют ограничения доступа на рынок (условия для достижения критической массы — *economics of scale* — политические, налоговые или иные рамочные условия, инфраструктурные проблемы и т. д.)? Имеются ли специфические особенности поведения клиентов при принятии решения о покупке товара или услуги?



(Ср. Kastin, Marktforschung mit einfachen Mitteln / Исследования рынка простыми средствами, München, 1995, стр. 259)

Постоянный и тщательный анализ рынка — это главная предпосылка успешного маркетинга.⁷⁵ Внедрение новых продуктов или услуг часто оканчивается неудачей из-за их неприятия рынком или же из-за переоценки потенциала рынка. Нередко приходится слышать, что исследование рынка — слишком дорогое удовольствие, или же что нет опубликованных данных по тем или иным секторам рынка. Покажите читателю бизнес-плана, что вы хорошо умеете анализировать свой рынок и без привлечения институтов рыночных исследований или консультантов. Кратко представьте источники, на которых основан ваш систематический анализ конъюнктуры рынка.

Необходимую информацию вы можете получать, например посещая специализированные выставки-ярмарки и симпозиумы, беседуя с клиентами, поставщиками и экспертами, с помощью, так называемых, первичных исследований (field research), из специальных журналов, экономической части ежедневных газет или отраслевых анализов, которые готовят торгово-промышленные палаты и союзы предпринимателей, из Интернета и официальной отраслевой статистики.⁷⁶

6. Конкуренты

Решающей предпосылкой для успешной реализации исходной бизнес-идеи является наблюдение за деятельностью конкурентов и анализ этой деятельности, который позволяет выявить шансы для успешного ведения собственного бизнеса. К сожалению, малые и средние предприятия до сих пор не уделяют достаточного внимания этому анализу. Покажите в своем бизнес-плане, что вы внимательно анализируете деятельность конкурентов. Опишите методы, с помощью которых вы отслеживаете ситуацию.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

Назовите от трех до пяти ваших основных конкурентов по различным изделиям или услугам, а также по различным рынкам сбыта. С какими тремя—пятью наиболее жесткими конкурентами вам придется соперничать в будущем?

Если вы хотите систематически заниматься анализом деятельности конкурентов, рекомендуем создать «Банк данных о конкурентах» (см. также анкету в разделе 12.4), который затем необходимо будет регулярно актуализировать. Систематический сбор данных и анализ деятельности конкурентов должны проводиться по следующим пунктам:

- Название предприятия, место расположения (производственных мощностей, филиалов), акционеры (может

быть, принадлежность к какому-либо концерну), руководители.

- Основной / собственный капитал или финансовые ресурсы. Актуальное финансовое состояние (прибыльность и финансовые возможности, ликвидность, платежная дисциплина и т. д.).
- Сферы деятельности, ассортимент товаров и услуг, способность к инновациям, уровень цен и ценовая политика, предоставление особых условий, сервис, технические гарантии (содержание и сроки).
- Производственные мощности, технологии.
- Концепция маркетинга.
- Рынки сбыта и позиции на соответствующих рынках (оборот, прибыль, доли рынка).
- Клиентура, каналы сбыта, надежность поставок, организация сбыта.
- Число сотрудников, квалификация сотрудников и качество менеджмента, текучесть кадров, желательная организационная структура.
- Стратегии и цели конкурентов (стимулирование сбыта, реклама, работа с общественностью — PR, альянсы, отношение к инновациям и т. д.).
- Сильные / слабые стороны.

При анализе сильных и слабых сторон рекомендуется сравнивать непосредственно различные факторы своего предприятия с соответствующими факторами главной фирмы-конкурента, чтобы укрепить свои сильные (USP) и постепенно ликвидировать слабые стороны⁷⁷ или же чтобы сократить отставание от конкурентов (bench marketing).

Используйте в данном разделе приведенную на стр. 77 схему анализа потенциалов, чтобы на основании ключевых факторов отразить фактическую позицию по сравнению с главным конкурентом и выявить потенциал для достижения планируемой позиции. Приведенные в схеме

ключевые факторы — это лишь примерный список, который может не совпадать с ключевыми факторами, характерными для вашего рынка. Определите, исходя из анализа конъюнктуры рынка и приведенной ниже анкеты, важные для вас ключевые факторы, которые позволят проанализировать потенциалы и сформулировать USP.⁷⁸

Таблица поиска релевантных ключевых факторов		
1. Предприятие в целом	<ul style="list-style-type: none"> - имидж - место расположения - преимущество в знаниях - техническое ноу-хау - гибкость - имя фирмы - принадлежность к альянсу - инновационные возможности - финансовая сила - знание страны 	<ul style="list-style-type: none"> - НИОКР - творческий потенциал - качество менеджмента - система управления - связи - надежность, доверие - преимущество по издержкам - наличие альтернативы в энергоснабжении - экологическое ноу-хау
2. Продукт / сектор производства	<ul style="list-style-type: none"> - качество - ноу-хау для решения проблем - патенты - упаковка - соответствующий продукту возраст - стандарты, нормы 	<ul style="list-style-type: none"> - мощности - резерв производительности - производственная компетентность - наличие сырья - альтернативные сырьевые ресурсы - контакты с поставщиками
3. Сектор сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - цена - организация сбыта - доля рынка - сегментирование рынка - ассортимент - марка - рекламное присутствие 	<ul style="list-style-type: none"> - сервис - доля на полках магазинов - готовность к поставке - концепция маркетинга - дистрибуция - надежность снабжения - близость к потребителю

Источник: Mann, стр. 60.

Рекомендации по анализу потенциалов:

Сначала руководство фирмы должно совместно определить критерии, которые играют решающую роль

для успешного развития фирмы. Затем вы должны составить таблицу критериев. Критерии располагаются столбцом и оцениваются по горизонтальной семибалльной шкале (от +3 до -3). Большие преимущества получают оценку +3, значительные недостатки -3. Руководство фирмы оценивает свое предприятие и главного конкурента по определенным критериям. При этом следует обратить внимание на то, что сильные и слабые стороны предприятия нужно всегда рассматривать с точки зрения ваших клиентов, а не исходя из вашей ситуации в конкурентной борьбе. Только так вы сможете обойти «конкурентную ловушку», то есть ту ситуацию, когда вы опираетесь на мнимые преимущества перед конкуренцией⁷⁹.

Составив такую схему (см. приведенный ниже пример), вы сможете легко установить, какие возможности ваше предприятие уже использовало и в каких областях еще необходимы и возможны усовершенствования. Вы поймете также, по каким критериям фирма, лидирующая на рынке, работает лучше, чем ваше предприятие. В любом случае ваша цель должна заключаться в том, чтобы укрепить ваши сильные стороны там, где ваши конкуренты не столь сильны.

Покажите, как вы можете достичь реальных конкурентных преимуществ, сосредоточив свое внимание на ключевых сферах деятельности. Опишите кратко три своих основных преимущества перед конкуренцией (или преимущества, которых вы хотите достичь).⁸⁰

📀 SWOT-анализ (strengths — weaknesses — opportunities — threats) зарекомендовал себя на практике как весьма удобный и наглядный инструмент для выявления стратегических конкурентных преимуществ. При составлении своего бизнес-плана вы можете воспользоваться формулой SWOT-анализа на CD-ROM.

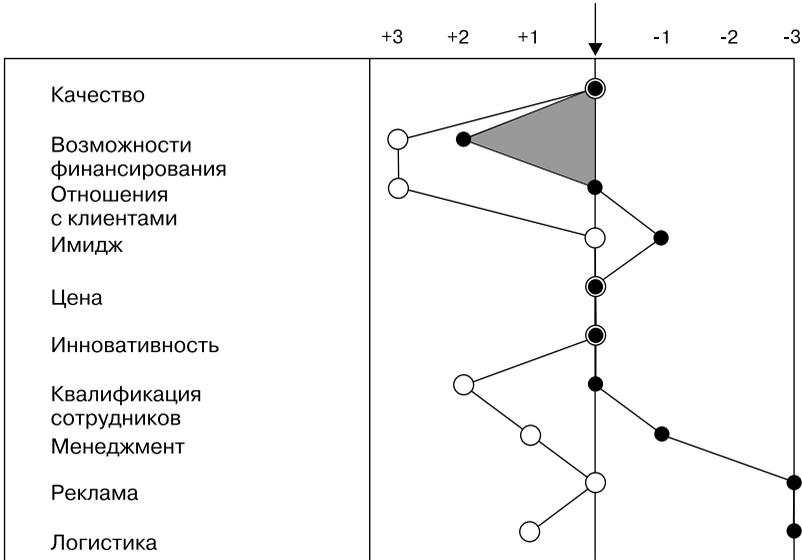
Схема анализа потенциалов

Ваше предприятие

Ваш самый большой конкурент

● Фактически

○ Запланировано



Потенциал развития Вашей фирмы

SWOT-анализ (в сравнении с конкуренцией)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ STRENGTHS	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ WEAKNESSES
ШАНСЫ OPPORTUNITIES	РИСКИ THREATS

7. Маркетинг

В этом разделе вы должны описать вашу рыночную коммуникацию, рассказать о том, какую стратегию вы применяете для представления вашего предприятия на рынке, о том, как вы ориентируете его на оптимальное выполнение запросов клиентуры (оптимизация потребительской пользы). Концепция маркетинга опирается на уже упомянутый анализ состояния дел на предприятии (см. разделы 2.2. «Бизнес-идея», 2.3. «Стратегия предприятия» и 2.4. «Организация предприятия»), анализ рынков и клиентуры (см. раздел 5 и т. д.), конкурентов (см. раздел 6), а также других факторов, влияющих на бизнес (государство, учреждения и т. д.).

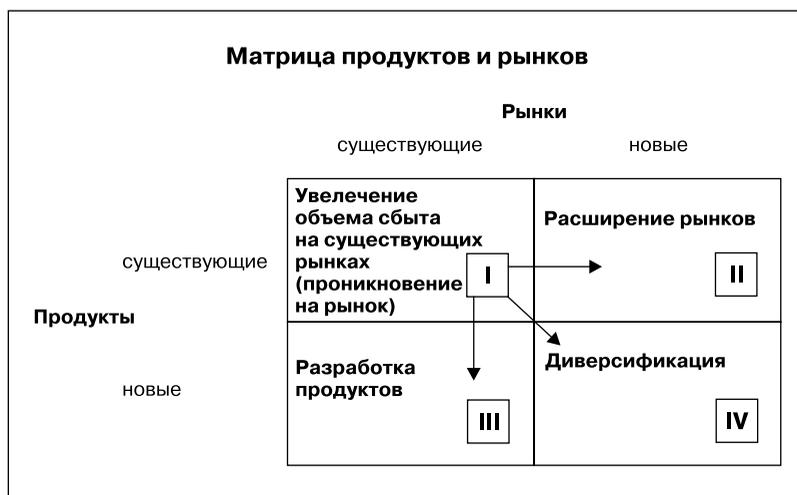
Исходя из результатов анализа и имеющихся данных, вы формулируете цели и стратегию маркетинга, выбираете инструменты так называемого смешанного маркетинга (marketing-mix) и описываете конкретные мероприятия. Цели маркетинга определяются, исходя из общих стратегических целей предприятия.

Ответьте в вашем бизнес-плане на следующие вопросы:

Каковы важнейшие цели вашего маркетинга? Сформулируйте от шести до десяти основных целей маркетинга, подразделив их на экономические и психо-графические цели. *Экономические цели* — это, например, доля рынка (в процентах и/или в сравнении с главным конкурентом), увеличение оборота и объема сбыта

(в абсолютных цифрах и/или в процентах), доля покрытия постоянных издержек (рост в абсолютных цифрах и/или в процентах), усиление проникновения на рынок и возможность внедрения новых товаров / услуг. К *психологическим целям* относят, например, повышение степени известности определенных товаров или услуг, увеличение потребительской пользы от ваших товаров / услуг для нынешних и потенциальных клиентов, изменение или улучшение имиджа предприятия.⁸¹

После того как сформулированы цели маркетинга, разрабатывается стратегия достижения этих целей. Для более наглядного представления вашей концепции маркетинга следует представить основные моменты вашей стратегии с помощью матрицы продуктов и рынков.⁸²



Мы различаем четыре стратегии:

1. Увеличение объема продажи на существующих рынках (проникновение на рынок) — усиление маркетинга на существующих рынках (снижение цен, конкурентная борьба на вытеснение с рынка, усиление рекламы и т. д.).

2. Развитие рынка — освоение новых рынков для имеющихся продуктов.

3. Разработка продуктов — предложение новых товаров и услуг на существующих рынках.

4. Диверсификация — выход за рамки традиционной деятельности, вызванный стагнацией рынка, распределение риска за счет расширения ассортимента товаров и услуг, которые ранее не входили в сферу деятельности предприятия.

Разработка правильной стратегии маркетинга для ваших товаров или услуг зависит также от того, в какой фазе жизненного цикла находятся отдельные товары или услуги. Понятно, например, что на этапе внедрения новых товаров на рынок, реклама и стимулирование сбыта играют бóльшую роль, чем на более поздних этапах.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

В фазе внедрения: Какими средствами и с какими затратами (финансы, персонал и т. д.) следует проводить кампанию по выходу на рынок? На каких рынках / сегментах рынка вы концентрируете свои усилия?

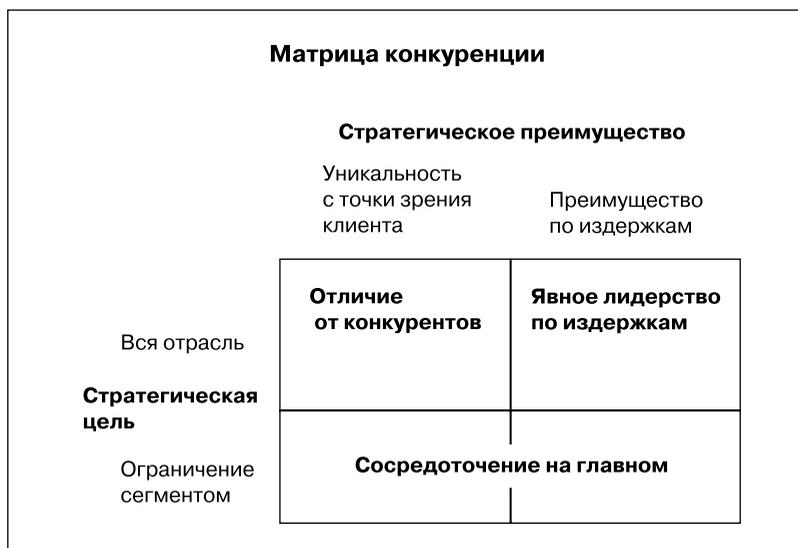
В фазе роста: В каком объеме предполагается закрепить и усилить завоеванные позиции на рынке? Можно ли увеличить спрос за счет усовершенствования продуктов и завоевания других сегментов рынка?

В фазе зрелости: Как вы можете удержать или даже увеличить вашу долю рынка?

В фазе насыщения: Как в условиях жесткой конкуренции вы могли бы наилучшим образом действовать на рынке, реализуя хорошо зарекомендовавшие себя товары или услуги (снижение цен и т. д.)? Имеет ли смысл отступление или даже полный уход с рынка по отдельным продуктам?

Излагая стратегию маркетинга, используйте анализ портфеля, приведенный в разделе 4. На основе специального портфеля привлекательности продукта для рынка и конкурентных преимуществ можно, например, построить стратегию инвестиций и роста, стратегию «снятия сливок» и дезинвестиций, а также выборочные стратегии (наступательная, переходная и защитная).

Приводимая ниже матрица конкуренции⁸³ представляет три стратегии: **1. Стремление к явному лидерству по издержкам** («Management by lower costs») и **ценам** (яркий пример: сеть продовольственных магазинов «ALDI» в Германии). **2. Создание «собственного лица» или отличия от конкурентов** («Management by better performance»), то есть разработка и расширение USP. **3. Сосредоточение на главном** («Management by specializing»), то есть политика работы в нишах в виде стратегической альтернативы. Эти стратегии можно по-разному сочетать друг с другом.



Смешанный (маркетинг-микс) и оперативный маркетинг

Исходя из выбранной стратегии маркетинга, составляется тактический оперативный план маркетинга.

По отдельным изделиям и услугам необходимо разработать разумный смешанный маркетинг (marketing mix). Смешанный маркетинг — это оптимальное сочетание всех стимулирующих сбыт мероприятий, необходимых для успешного достижения целей и реализации стратегии маркетинга. Главный ориентир смешанного маркетинга — это достижение уникального или предпочтительного, с точки зрения клиентов, положения. Ключевую роль здесь играет последовательная ориентация на максимизацию потребительской пользы.

Потребительская польза определяется не только самим продуктом, но и сочетанием различных услуг, которые оказывает предприятие клиенту (система потребительской пользы)⁸⁴.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

1. Политика цен и особых условий

Определение и дифференциация цен, минимальная цена (расчет долей покрытия постоянных издержек):

Как определяется цена? Каков уровень цен в отдельных частях рынка? Важно, чтобы вы показали процесс определения цены как сочетание калькуляции на основе издержек (метод калькуляции, учет затрат) и ориентации на рынок (разъяснение рыночных влияний — например, ценовой политики конкурентов, потребительской пользы продукта, приемлемости цены для клиентов и т. д.).⁸⁵

Как осуществляется регулирование или снижение издержек для обеспечения соответствующей маржи

(targetcosting)?⁸⁶ Каково соотношение ваших цен и цен конкурентов? Какую ценовую политику (targetpricing)⁸⁷ вы проводите, чтобы быть конкурентоспособным? Существуют ли определенные цены для дилеров, оптовиков и т. д.? Зафиксированы ли отпускные цены розничной торговли?

Скидки как форма варьирования цены:

Имеется ли на вашем предприятии система предоставления скидок? Если да, то какая? Скидки предоставляются обычно, чтобы повысить оборот, сократить время прохождения заказов, улучшить имидж и укрепить связи с клиентами. Существует шесть основных форм скидок: *Функциональные скидки* предоставляются в том случае, если клиент берет на себя определенные сбытовые функции (складирование продукции у оптовика, пополнение стеллажей на потребительских рынках и т. д.). Как правило, речь идет о так называемых паушальных скидках. *Срочные скидки* призваны влиять на сроки исполнения заказов, например стимулировать заблаговременную подачу заявок на товар (скидки на предварительные заказы, сезонные скидки). *Скидки для постоянных клиентов* предоставляются в качестве поощрения за постоянство, стабильность деловых связей, чтобы не допустить оттока клиентуры к конкуренции. *Скидками за количество* можно побудить клиентов к покупке больших объемов продукции или же удержать их от мелких заказов. Скидку, предоставляемую при достижении определенного объема закупок в течение определенного срока, называют также бонусом. Кроме того, предоставляются *ассортиментные скидки*, если клиент приобретает весь ассортимент или всю товарную серию одного производителя. Наконец, бывают *специальные скидки*, которые предоставляются на определенный срок (например, при внедрении на рынок какого-то продукта).

Условия поставок, платежей и варианты финансирования:

Каковы условия поставок и платежей, предлагаемые вами вашим клиентам при заключении сделок? В связи с обострением внутренней и международной конкуренции все более важным инструментом стимулирования сбыта становятся условия финансирования и платежа. Предоставляемый кредит поставщика (обеспеченный покрытием), предложение торгового финансирования или среднесрочного инвестиционного кредита все чаще становятся ключевым моментом при заключении или вступлении в силу договоров. Во внутреннем бизнесе сюда относятся такие инструменты, как предоставление сконто при своевременных платежах, принятие в качестве оплаты других продуктов и др. Условия поставок (основа—инкотермс в экспорте, возможность возврата, штрафы за просрочку поставок, монтаж или установка оборудования, включая демонтаж и удаление старых изделий, частичные поставки, консигнационные склады и т. д.) играют наряду с условиями платежа немаловажную роль в стимулировании сбыта.

2. Политика в сфере изделий и ассортимента:

Здесь относятся определение свойств продуктов (качество и т. д.), принятие решений о производственной программе (ассортимент, модификации изделий), о разработке новых продуктов, снятии изделий с производства, сервисная политика, а также вопросы упаковки. Имеются ли в вашем ассортименте марочные товары (может быть, с защищенными товарными знаками) или запатентованные изделия или услуги? Какую вы проводите политику в сфере изделий и ассортимента? Отвечая на эти вопросы, используйте следующие

вспомогательные средства: при планировании новых продуктов применяют, в частности, так называемый «*оценочный анализ продукта*», при котором продукту присваивают баллы по определенной системе (модель *Scoring*).⁸⁸ Основная задача данного анализа заключается в первую очередь в том, чтобы выявить у существующих товаров и услуг недостатки с точки зрения потребительской пользы, а затем устранять их систематически (*процесс оптимизации потребительской пользы — ПОПП*).⁸⁹ Второй вариант — это *анализ жизненного цикла* (ср. наши комментарии к анализу портфеля в разделе 4), который поможет, в зависимости от фазы жизненного цикла продукта, принять правильное решение касательно смешанного маркетинга. *Структурный анализ программы* проводится следующим образом:⁹⁰ с помощью анализа структуры оборота определяются доли отдельных продуктов в общем обороте предприятия. На многих предприятиях 80% оборота приходится на 20% продуктов. Анализ структуры покрытия постоянных издержек показывает, какая доля того или иного продукта в покрытии постоянных издержек и получении прибыли. Таким образом, вы получаете важную информацию об успешности отдельных продуктов. Рекомендуем составить схему долей покрытия постоянных издержек, где продукты размещены в зависимости от размера долей покрытия (см. также раздел 11.5. «Экономические показатели»). Анализ возрастной структуры опирается на возраст продуктов и ожидаемую продолжительность их жизненного цикла. С помощью анализа структуры клиентов вы узнаете, сколько процентов с оборота приходится на того или иного клиента. Кроме этого существуют анализ глубины программы (сорт, тип, модель) и анализ широты программы (специализация или диверсификация).

К политике в сфере изделий и ассортимента относится также сервис, предлагаемый вами клиентам: именно с ростом давления со стороны конкурентов на быстро меняющихся рынках важным инструментом маркетинга стал сервис. Лучшее качество сервиса все чаще становится для клиента побуждающим аргументом в принятии решения о покупке.

Какие продукты или услуги (решения проблем) и каким образом вы предлагаете своим клиентам? Какой специальный сервис вы связываете с поставками продуктов? Какие гарантии и на какой срок вы предоставляете клиентам? Предлагаете ли вы специальную упаковку?

Приводимый ниже контрольный вопросник⁹¹ поможет вам определить и проверить объем предлагаемого вами сервиса.

Какие виды сервисного обслуживания являются важными?	
1. Содержание сервиса	Важно ли техобслуживание? Важно ли коммерческое сервисное обслуживание?
2. Вид сервиса	Насколько важен материальный сервис (например, упаковка)? Насколько важен функциональный сервис (например, обмен)? Какую роль играют услуги по предоставлению товара (например, хранение)?
3. Время	Нужен ли клиенту сервис перед совершением покупки (например, консультации по товару)? Необходим ли сервис в момент совершения покупки (например, демонстрация продукта)? Необходим ли сервис после совершения покупки (например, обмен)? Зависит ли сервис от акта купли-продажи?

4. Место предоставления сервиса	Нужен ли сервис на предприятии производителя? Имеет ли смысл предоставлять сервис у продавца? Нужен ли сервис у покупателя? Имеет ли смысл осуществлять сервис у третьего лица?
5. Правовая база предоставления сервиса	Добровольный сервис (например, присмотр за детьми), сервис по договору (например, ремонт) или сервис по закону (например, гарантийные обязательства)?
6. Связь сервиса с товаром	Связано ли сервисное обслуживание с товаром (например, ремонт)? Предлагается ли сервис, не зависящий от товара (например, парковка для автомашин, камеры хранения)?
7. Оплата сервиса	Должен ли сервис предоставляться бесплатно? Должен ли сервис быть платным; если да, то должен ли он быть убыточным, покрывающим издержки или прибыльным?

Отразите в вашем бизнес-плане следующие пункты смешанного маркетинга:

3. Дистрибутивная политика:

В данном разделе речь идет о решениях, касающихся каналов сбыта (прямые и косвенные), формирования системы распределения, готовности к поставкам и мест расположения объектов (филиалов и сбытовых баз), а также транспортных вопросов. Решение о выборе прямого или косвенного канала сбыта (через оптовую или розничную торговлю) тесно связано с формированием системы распределения и, в частности, с тем, дает ли собственная система сбыта (коммивояжеры, торговые агенты, комиссионеры) преимущества по сравнению с другими сбытовыми системами.

Кому и по каким каналам (транспортные средства, склады, торговые точки и т. д.) вы предлагаете свои товары или услуги на продажу или в аренду? Как организован сбыт (отдел продаж, разъездная служба, торговые агенты, фрэнчайзинг и т. д.)? Кто и как часто общается с клиентами? Имеется ли система отчетности и анализа продаж (статистика)? Как осуществляется управление персоналом службы сбыта? Как вознаграждается его работа (премии и пр.)? Ведется ли специальная подготовка торговых работников?

4. Коммуникационная политика:

Какие средства рекламы вы используете и каковы расходы на рекламу (бюджет) в абсолютном выражении в год и в процентах от оборота? Что касается *рекламы*, то мы рекомендуем сотрудничать с профессиональными консультантами (например, рекламным агентством), которые помогут вам разработать и реализовать комплексную концепцию рекламы (corporate identity), а также проконтролировать результаты рекламных мероприятий.

Какие мероприятия по стимулированию сбыта вы проводите в рамках смешанного маркетинга? *Стимулирование сбыта* (sales promotion: подарки, ограниченная по времени продажа по сниженным ценам, специальные предложения, купоны и т. д.) часто применяется в сочетании с рекламой. Для поддержки долгосрочных рекламных мероприятий в первую очередь используется ограниченная по времени продажа товаров по сниженным ценам.

Какой *политики в сфере работы с общественностью* (public relations) вы придерживаетесь? Это может быть работа с прессой (интервью, пресс-конференции и т. д.), «день открытых дверей», симпозиумы, выступления, участие в выставках, публикация годовых отчетов,

информация о юбилеях, подписании важных контрактов, благотворительности и т. д.

В заключение ответьте на три самых важных вопроса: какую новую пользу вы сможете принести своим клиентам через 5, 10 или 15 лет? Какими новыми возможностями вы должны обладать, чтобы предложить эту пользу клиентам? Каким образом вам придется в ближайшие годы изменить методы маркетинга?⁹²

Своими ответами покажите читателю бизнес-плана, что вы не только реагируете на нынешние запросы ваших клиентов, но и уже сейчас систематически анализируете будущие проблемы и потребности потребителей, выстраивая на основе этого анализа стратегию маркетинга.

Наглядный пример того, как ведущие предприятия постоянно проверяют и при необходимости даже радикально меняют свою стратегию маркетинга, дает нам компьютерная фирма «Dell». Основатель и владелец этой фирмы Майкл Делл рассказал в интервью для американского журнала *«Manager magazin»*: «Пять лет назад мы открыли нашу первую страничку в Интернете, три года назад мы начали онлайн-торговлю... Интернет — это фантастическое средство, позволяющее нам общаться с нашими клиентами и поставщиками, улучшать наш сервис и снижать издержки... В настоящее время наш оборот через Интернет составляет 14 миллионов долларов США в день, то есть пять миллиардов долларов в год, причем он постоянно растет. Производительность нашей системы сбыта сильно возросла. В прошлом году наши менеджеры по сбыту обеспечили оборот в среднем по пять миллионов долларов на человека, в этом году мы рассчитываем на двенадцать миллионов долларов. Благодаря тесным связям с поставщиками, объем складских запасов у нас сократился до объема шести дней производства. Это

позволяет нам выигрывать от снижения цен на чипы и другие компоненты. И как показывают многочисленные опросы, наш сервис значительно лучше, чем у конкурентов».⁹³

Если принять во внимание революционные разработки в таких областях, как геновая инженерия и, прежде всего, информационные технологии, нас ожидают стремительные перемены во многих сферах жизни. Они приведут к отмиранию целых профессиональных отраслей и возникновению новых профессий. Главный вопрос, который вы должны себе задать, можно сформулировать так: какую долю будущих возможностей вы сможете использовать, исходя из накопленного вами опыта (компетентности)?

8. Место расположения и инфраструктура

Критерии для анализа места расположения

Факторы месторасположения, влияющие на сбыт:

- близость к клиентам (зона обслуживания),
- покупательная способность и возможности сбыта в зоне обслуживания,
- эффективность рекламы (наличие рекламных агентств, выставочных центров и т. д.),
- средства транспорта и подъездные пути: значение для отправки грузов и подъезда клиентов и поставщиков (выезд на автомагистраль, железнодорожная ветка).

Факторы месторасположения, влияющие на снабжение и производство:

- земельные участки и здания (особенности, размер арендной платы, необходимость ремонта и т. д.): распределение на производственные и административные площади, бытовые помещения (имеется ли экспертная оценка стоимости?); планы застройки / предложение участков для производственных целей; планы модернизации, перестройки, приобретения; возможность для расширения, надстроек и пристроек; парковки; складские площади, складские мощности (фактические и необходимые),
- сырье, производственные и вспомогательные материалы и топливо: близость поставщиков, цены, транспортные издержки,
- кадры: квалификация, уровень оплаты труда, качество жизни на месте расположения предприятия и т. д.,
- электроэнергия: наличие, стоимость; состояние сетей энергоснабжения,
- телекоммуникация,
- природные условия: качество почвы / геологические условия, климат и т. д.,
- технические условия: близость к партнерам по кооперации,
- экологические аспекты: выбросы загрязняющих веществ, транспорт.

Факторы месторасположения, определяемые государством:

- налоги (промысловый налог и т. д.), таможенные пошлины, прочие отчисления,

- явные или скрытые дотации,
- экологические требования,
- программы поддержки и прочая государственная помощь,
- экономический строй (правила оборота капитала, соглашения о защите инвестиций и т. д.),
- кадры: положение на рынке труда (привлечение квалифицированных работников),
- издержки: размер ставок арендной платы и налогов (промышленный налог и пр.),
- требования со стороны властей,
- конкуренция: способствуют ли местные условия развитию конкуренции или же, наоборот, сдерживают ее?

Место расположения предприятия — это то место, где предприятие производит свою продукцию (изделия или услуги). В зависимости от отрасли выбор места расположения играет более или менее важную роль. Для предприятий розничной торговли или общественного питания, например, место расположения чрезвычайно важно. В бизнес-планах этих предприятий данному разделу следует уделить особое внимание⁹⁴.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

Объясните, почему вы разместили ваше предприятие именно в этом месте (этих местах). При этом следует назвать место расположения не только основного объекта, но и филиалов, представительств и пр., пояснив мотивы для выбора данного места.

Какие преимущества дает данное место клиентам, поставщикам и сотрудникам?

Рекомендуем поместить в приложение к бизнес-плану карту-схему, на которой показано, где и как расположено ваше предприятие. Так вы сможете без подробных описаний показать подъезды к предприятию (автодороги, железнодорожные вокзалы, аэропорты и т. д.).

9. Производство

«Наряду с повышением качества и производительности главные требования к нашему производству — это большая гибкость и ориентация на запросы потребителей... Новейшие технологии способствуют выполнению высоких требований по качеству изделий».⁹⁵ Чтобы добиться успеха на рынке, промышленные предприятия должны обратить первостепенное внимание на то, каков характер производства, какие применяются технологии (уровень техники и технологии), какие имеются или должны быть созданы производственные мощности и как организовано производство.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

Каков **уровень технического оснащения** (машины, оборудование, компьютерная техника и программное обеспечение)? Какие применяются технологии? Имеется ли технологическое исследование под запланированные инвестиции? Как вы оцениваете объем инвестиций на замену оборудования?

Имеет смысл поместить в приложение перечень (в виде таблицы) машин, оборудования, компьютерной техники и программного обеспечения с указанием времени их приобретения (возраст), первоначальной и текущей балансовой стоимости, если эти данные не содержатся в прилагаемом последнем годовом отчете предприятия. Если инвентаризационная опись очень

велика, в приложении следует привести по крайней мере ее краткий вариант.

Каково нынешнее состояние производства (его сильные и слабые стороны)? Опишите производственный процесс, упомянув при этом все важные производственные факторы, включая материально-техническое снабжение и само производство, складское хозяйство (склады сырья, производственных и вспомогательных материалов, топлива, полуфабрикатов, готовых изделий), а также систему отправки готовой продукции. Остановитесь, прежде всего, на таких вопросах, как *политика в области производственных мощностей* (размер производств, максимальные / нормальные мощности, возможности для увеличения мощностей), *политика в области снабжения* (каналы снабжения, методика отбора и число поставщиков, важнейшие поставщики, существующие и планируемые рамочные договоры, зависимость от поставщиков, их заменимость, требования к качеству, сервису, срокам поставок, ценам, актуальная динамика цен, доля поставок из-за рубежа — из каких стран), *политика в области складского хозяйства* (складские запасы, возрастная структура запасов, целевые установки — например, ликвидация складов и ориентация на работу «с колес»), *НИОКР, организационная форма производства* (цеховой принцип производства, конвейерное производство, степень механизации и автоматизации, рабочее время, сменная система, квалификация производственного персонала),⁹⁶ *система планирования производства и управления производственными процессами*⁹⁷ (методика, компьютерная техника и программное обеспечение, методы управления производственным процессом — например, производство «с колес»), *контроль качества*⁹⁸ (нынешняя методика тестирования сырья и материалов, проверка производ-

ственного процесса, полуфабрикатов и готовой продукции, целевые установки в области повышения качества), *время прохождения* (включая время хранения; целевые установки и методы сокращения времени прохождения; время плановых простоев для ремонта и обслуживания оборудования), *контроль и сокращение издержек* (изложение системы учета затрат, потенциал сокращения затрат, система калькуляции и т. д.), *страхование производства* (страхование от простоев, пожара, взломов и т. д., а также страхование предприятий в рамках *ответственности за продукцию*). Если имеется письменный производственный план, его следует включить в приложение к бизнес-плану.

Приведенный ниже перечень⁹⁹ показывает, из каких разделов состоит производственный план немецкой фирмы «Standard Elektrik Lorenz AG»:

Производственные мощности — по сферам производства.

- **Объем выпускаемой на продажу продукции / производительность предприятия** — по группам товаров.
- **Внутренняя выработка**, переработка полуфабрикатов, производительность предприятия, результат работы предприятия.
- **Издержки** — по факторам издержек и по группам товаров.
- **Рост издержек / меры по снижению издержек** — по группам товаров.
- **План предоставления субподрядов.**
- **Основные средства** (валовая и остаточная балансовая стоимость основного капитала, корректировка стоимости) — по группам товаров.

- **Капиталовложения** — по объектам (земельные участки, машины и т. д.) и категориям (замена, улучшение качества, снижение издержек и т. д.).
- **Оборотный капитал предприятия** — по группам товаров.
- **Работники** — по подразделениям и сферам производства.
- **Площади** — по группам товаров.
- **Производственные показатели.**

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

Какие изменения в производственном процессе планируются — когда и почему? Назовите ключевые моменты плана капиталовложений, включая данные по видам финансирования (лизинг, покупка, имущественный вклад инвестора), на ближайшие три—пять лет, кратко обосновав их. Подробный план инвестиций включается в приложение к бизнес-плану.

Обзор важнейших планируемых инвестиций

№	Инвестиция (краткое обозначение)	Вид инвестиций	Закупочная цена	В каком плановом году приобретается (1-й, 2-й ...)

Виды инвестиций: У = учредительские инвестиции; Э = экстенсивные инвестиции; В = инвестиции для замещения основного капитала (В/рац = инвестиции на рационализацию производства; В/див = инвестиции на диверсификацию).

Расскажите о процессе планирования инвестиций, о принятии инвестиционных решений и контроле над инвестициями на вашем предприятии. Объясните, в частности, какая у вас применяется методика анализа эффективности капиталовложений при оценке имущественных инвестиций. Если одной из главных причин составления бизнес-плана является получение инвестиционного финансирования (промышленная установка, технологическая линия и т. д.), то необходимо провести и представить расчет экономической эффективности.

Следующие **статические виды оценки доходности капиталовложений** не являются достаточными для оценки имущественных инвестиций: *сравнительный расчет издержек* (сравнение издержек двух или нескольких альтернативных вариантов инвестиций), *сравнительный расчет прибылей* (сравнение средней прибыли за определенный период между двумя или несколькими альтернативными вариантами инвестиций), *сравнительный расчет рентабельности* (критерием преимущества является «максимальная рентабельность», т. е. прибыль за определенный период, умноженная на 100 и разделенная на вложенный капитал) и *сравнительный расчет амортизации* (критерием преимущества является амортизационный период, т. е. вложенный капитал, разделенный на кэш флоу за год). Они относятся только к определенному периоду и основаны только на издержках и прибыли.

Лучше применять **динамические виды оценки доходности капиталовложений**, поскольку они относятся ко всем периодам использования, при этом применяются финансово-математические методы на базе доходов и расходов:¹⁰⁰

- **Метод учета стоимости капитала:** инвестиционные проекты в которых стоимость капитала меньше нуля, считаются нерентабельными и отвергаются. Среди аль-

тернативных инвестиций выбирается инвестиция с наибольшей стоимостью капитала.

- **Метод внутренней процентной ставки:** проекты инвестиций, в которых внутренняя процентная ставка меньше, чем определенная руководством фирмы минимальная доходность (расчетная процентная ставка), отвергаются. Среди альтернативных инвестиций выбирается инвестиция с наивысшей внутренней процентной ставкой.
- **Аннуитетный метод:** планируемые инвестиции, ежегодный приходный аннуитет которых меньше ежегодно расходного аннуитета, отвергаются. Среди альтернативных инвестиций выбирается инвестиция с наибольшей положительной разницей между приходным аннуитетом и расходным аннуитетом.
- **Динамический амортизационный счет:** критерием преимущества — так же, как и при статическом амортизационном счете — является амортизационный период. Метод расчета: годовые суммы кэш флоу пересчитываются на сегодняшний день с отчислением сложных процентов и суммируются до тех пор, пока не будет покрыт вложенный капитал. Динамический амортизационный период всегда дольше статического.

При расчете эффективности имущественных инвестиций рекомендуем применять метод оценки по стоимости капитала, поскольку расчеты здесь просты и достаточно наглядны. В литературе предпочтение нередко отдается методу внутренней процентной ставки, поскольку он учитывает все важные аспекты динамических методов, включая расчеты на основе стоимости капитала.¹⁰¹

На практике, однако, метод внутренней процентной ставки вызывает большие трудности и требует большей затраты времени, чем метод оценки по стоимости капитала, поскольку в этом случае необходимо исследование дифференциальных инвестиций с разной первоначальной

стоимостью и/или сроками эксплуатации, необходимости в котором нет при использовании метода оценки по стоимости капитала.¹⁰²

📀 При одинаковой первоначальной стоимости и одинаковом сроке эксплуатации вы можете легко рассчитать внутреннюю процентную ставку с помощью таблицы «Метод внутренней процентной ставки», которая содержится на прилагаемом CD-ROM.

Стоимость капитала — это сумма всех платежей по инвестиционному проекту за плановый период t_0 . Таким образом, все выплаты и поступления, приходящиеся на период позже первоначального периода t_0 , определяются с отчислением сложных процентов. Для упрощения расчетов (формулы) мы используем в приводимом ниже примере соответствующую финансово-математическую таблицу с отчислением сложных процентов (см. приложение 9).

📀 Вам будет проще произвести расчеты с помощью таблицы «Метод учета стоимости капитала», которую мы приводим на прилагаемом CD-ROM.

Пример расчета стоимости капитала для принятия инвестиционного решения:

Необходимо сравнить инвестиционные альтернативы А, В и С, чтобы выявить среди них оптимальную. Расчетная процентная ставка¹⁰³ составляет 10 процентов. Периоды t_0 , t_1 , t_2 и t_3 — это годы. Расходы на приобретение имеют знак минус, а превышения поступлений над платежами за каждый период идут со знаком плюс. Коэффициент отчисления сложных процентов берется из таблицы в приложении 9.

	t0	t1	t2	t3	Сумма t0—t3
A	-10 000	+3900	+4000	+4200	+2100
B	-20 000	+7500	+8000	+8500	+4000
C	-14 000	+6000	+5600	+5600	+3200
Коэффициент опроцентовки		0,90090	0,82645	0,75131	
Стоимость капитала А	-10 000	+3545,45	+3305,80	+3155,50	+6,75
Стоимость капитала В	-20 000	+6818,18	+6611,60	+6386,14	-84,08
Стоимость капитала С	-14 000	+5454,54	+4628,12	+4207,34	+290

В инвестиционном варианте В стоимость капитала отрицательная (-184,08), поэтому он отпадает, даже если бы не было альтернатив, так как превышения поступлений над платежами не хватает, чтобы обеспечить возврат вложенного капитала и получить желаемый минимальный доход (здесь: 10%) со связанного капитала. В нашем примере инвестиционная альтернатива С (стоимость капитала +290) предпочтительна по сравнению с инвестиционной альтернативой А (стоимость капитала +6,75), поскольку в варианте С стоимость капитала выше, чем в варианте А.

В дополнение к рекомендуемому методу оценки по стоимости капитала для расчета средней прибыльности инвестиции за отчетный период¹⁰⁴ (например, для выплат инвестору) и для определения оптимального срока замены инвестиции рекомендуется использовать также аннуитетный метод.

Например: Нужно определить оптимальный срок замены инвестиции

Если при единовременном инвестировании в оборудование это оборудование используется до тех пор, пока его стоимость (с учетом остаточной продажной стоимости в конце n-ного периода) повышается или пока предельная прибыль за единицу времени не сократится до нуля, то срок эксплуатации оборудования при повторных инвестициях определяется абсолютным максимумом аннуитета этой инвестиции.

Планируемый срок использования отдельных инвестиций	Стоимость капитала единовременного инвестирования при использовании в течение n-периодов	Коэффициент для расчета аннуитетов (расчетная процентная ставка 8%) ¹⁰⁵	Размер аннуитета при планируемом сроке использования в течение n-периодов
n	Co n	w n	c n
1	0,74	1,0800	0,80
2	1,84	0,5607	1,03
3	2,38	0,3880	0,92
4	3,18	0,3019	0,96
5	3,44	0,2504	0,86
6	3,27	0,2135	0,70
7	3,00	0,1920	0,58
8	2,90	0,1740	0,50
9	2,16	0,1600	0,35
10	1,09	0,1490	0,16

Технический срок эксплуатации машины в приведенном выше примере¹⁰⁶ составляет десять лет, а эффективный срок эксплуатации при единовременном инвестировании

нии — пять лет (начиная с шестого года стоимость капитала снижается). При этом оптимальный момент замены при повторных инвестициях наступает уже в конце второго периода (абсолютный максимум аннуитета составляет 1,03).

Подробное изложение расчетов экономической эффективности инвестиций необходимо тогда, когда основной целью составления бизнес-плана являются капиталовложения в промышленное оборудование или строительство предприятий «под ключ». Для всех других бизнес-планов достаточно краткой информации в виде таблицы (см. следующий пример).

№	ИНВЕСТИЦИИ			ЭФФЕКТИВНОСТЬ		
	Инвестиционный проект	Первоначальные вложения в тыс. руб.	Дополнительные вложения. Единовременные/в послед. годы (тыс. руб.)	Стоимость капитала	Планируемый срок эксплуатации в годах	Амортизационный период в годах

Если речь идет о принятии решений о новых стратегических сферах деятельности или новых товарных сериях, то этих традиционных методов расчета экономической эффективности бывает недостаточно. В таких случаях необходимо применять уже изложенный портфельный метод.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

Какие технологические процессы были переданы партнерам по производственной кооперации? Каково соотношение собственного производства по отношению к производству на стороне (решения «make or buy»)?¹⁰⁷

В чем состоят причины передачи отдельных производственных процессов партнерам по кооперации (издержки, качество, время и т. д.)? Кто является вашими важнейшими партнерами по производственной кооперации? Что вы предпринимаете, чтобы не попасть в зависимость от них?

10. Анализ рисков

В этом разделе следует описать реальные или возможные риски и в то же время предложить варианты решений. Для инвесторов и финансовых учреждений трезвый взгляд на риски и возможности их минимизации является важным критерием для оценки шансов предприятия или проекта. Тем самым руководство демонстрирует свою способность вовремя распознавать риски. Мы рекомендуем составить таблицу рисков и соответствующих мер по их минимизации.

Пример из бизнес-плана швейцарской фирмы «RQM Raum-Quanten-Motoren AG», г. Рапперсвиль (август 1998 г.):

«Внутренние риски:

- Менеджмент
Риск: уход ключевых фигур.
Меры: распределение информации между несколькими лицами, привлечение дополнительных инженерных кадров.
- Разработка продуктов
Риск: цель не достигается или достигается значительно позже.
Меры: повышение потенциала в области разработки продуктов, привлечение большего числа сотрудников.
- Производство
Риск: обеспечение качества закупаемой продукции, трудности с поставками из-за высокого спроса.

Меры: тщательный отбор партнеров; сотрудничество с предприятиями, прошедшими сертификацию по ISO/DIN.

- **Финансы**

Риск: невозможность своевременного получения необходимых средств.

Меры: активизация мероприятий по привлечению финансовых средств.

Внешние риски:

- Достижение пределов возможностей современной техники.
- Массивное сопротивление со стороны мировых производителей электроэнергии.
- Политические и/или технические барьеры в процессе сертификации или препятствия, создаваемые в ходе сертификации производителями электроэнергии? и их лоббирование»¹⁰⁸.

11. Финансы

11.1. План потребности в капитале вновь создаваемых предприятий

При создании нового предприятия или планировании проекта необходимо уделить большое внимание тщательному определению потребности в капитале. Если при планировании в этой сфере будут допущены ошибки, это может иметь самые печальные последствия уже на начальном этапе. Если, например, потребность в капитале окажется выше, чем было запланировано, очень скоро может возникнуть недостаток в ликвидных средствах. Финансовые учреждения и инвесторы воспримут это как непростительную ошибку, как признак плохого финансового менеджмента.

Ответьте в своем бизнес-плане на следующие вопросы:

Из чего складывается потребность в капитале при создании предприятия?

Рассмотрите при этом следующие позиции в учредительном балансе, первом плановом счете прибылей и убытков и плане инвестиций: *основные средства и все необходимые инвестиции* (земельные участки и здания, машины и оборудование, инструменты, компьютеры, офисная мебель, транспортные

средства, патенты и лицензии — все это означает потребность в первоначальном капитале; соответствующие данные берутся из плана инвестиций); *оборотные средства* (первичное оснащение товарного склада и/или склада под материал, средства, необходимые для запуска производства); *специфические учредительские расходы* (гонорары консультантов, нотариусов, адвокатов, судебные издержки, сборы, залог в счет арендной платы) и *прочие расходы начального этапа* до получения первого дохода с оборота (арендная плата, оплата труда персонала, включая накладные расходы по содержанию персонала, страховки, электроэнергия, телефон, реклама с целью продвижения новых товаров, исследования рынка, консультации, связанные с учреждением? и т. д.).

Оборотный капитал нужен для того, чтобы профинансировать производственный процесс. Отдельные показатели зависят от периода связывания капитала, который складывается из времени хранения сырья минус срок оплаты поставщиков, времени производства, срока хранения готовой продукции и срока платежа клиента. Формула расчета потребности в оборотном капитале:

**Потребность в оборотном капитале =
ежедневный расход средств × период связывания
капитала**

По этой формуле сначала определяется средний показатель затрат на материалы, заработную плату и накладные расходы, который умножается на период связывания капитала.

Например:

Период связывания капитала	дней
Срок оплаты поставщиков	- 14
Хранение материалов	+ 20
Производство	+ 10
Хранение готовой продукции	+ 10
Срок платежа клиента	+ 45

Всего **71**

Расход материалов в день = 100 000 руб.

Расходы по заработной плате = 120 000 руб.

Накладные расходы = 40 000 руб.

Всего **= 260 000 руб.**

Потребность в оборотном капитале = 260 000 руб. × 71 = 18 460 000 руб.¹⁰⁹

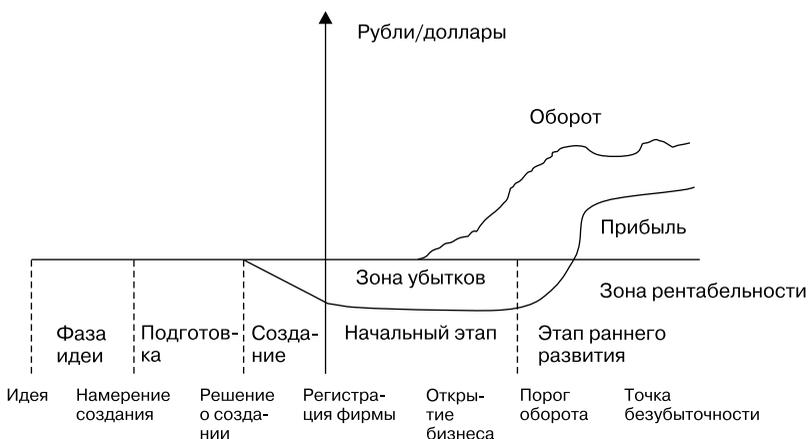
Потребность в капитале возникает потому, что в определенный период (например, в период создания предприятия) расходы предприятия бывают выше, чем поступления, например от реализации товаров или услуг. Размер потребности в капитале зависит, таким образом, от размера расходов и поступлений и временного разрыва между расходами и доходами.¹¹⁰

По оси времени потребность в учредительном капитале возникает уже в момент (см. схему ниже), когда планируется создание предприятия (исходя из бизнес-идеи), и присутствует на протяжении всего нотариального оформления и начала деятельности предприятия до тех пор, пока потребность в дополнительном капитале, вследствие платежей клиентов, не отпадет. Этот начальный период нельзя предусматривать в планах слишком коротким. Ре-

комендуется предусмотреть достаточный временной буфер на случай возникновения на первом этапе трудностей, связанных с динамикой оборота.

После того, когда потребность в капитале определена, возникает вопрос о соотношении между собственным и заемным капиталом, а также о размере государственных субсидий. Учреждение предприятий без собственного капитала или со слишком низким объемом собственного капитала часто приводит к экономическим трудностям уже через короткое время и нередко влечет за собой неплатежеспособность предприятия, поскольку возможности для увеличения объема заемного капитала чрезвычайно ограничены.

Потребность в капитале в рамках пятифазной модели ¹¹¹



Вопрос «Покупка или лизинг?» при первоначальном оснащении производства (машины и оборудование, транспортные средства, офисное оборудование) непосредственно касается данной проблематики. Выплачиваемые в рассрочку платежи по лизингу отражаются в ежемесячном расчете прибылей и убытков (их можно сразу же

вычесть из налогооблагаемой базы в виде производственных издержек), но не отражаются в балансе.

Поэтому заключение договоров лизинга — это хороший альтернативный вариант финансирования. Таким образом можно разгрузить баланс в статье «Заемный капитал» и создать лучшие исходные позиции для переговоров с банками на предмет получения кредитов для финансирования оборотного капитала (см. также раздел 11.6. «Финансирование»).

План потребности в капитале

 См. также наши файлы в формате «Excel»: План потребности в капитале для основателей новых предприятий на прилагаемом CD-ROM.

1. Инвестиции — выплаты по месяцам 1–12

	Сумма	1	2	3	4	5	6	...	12
Земельные участки и здания									
Строительство (включая проектирование)									
Машины и инструменты									
Офисная мебель и оборудование									
Автопарк (грузовые и легковые автомашины)									
Складское оборудование									
Патенты/лицензии									
Прочее									
= всего основных средств									

2. Оборотные средства – выплаты по месяцам 1–12

	Сумма	1	2	3	4	5	6	...	12
Сырье, производственные и вспомогательные материалы									
Детали и узлы со стороны									
Товары (для первоначальной загрузки товарного склада)									
Кассовая наличность									
= всего оборотных средств									

3. Специфические учредительские расходы – выплаты по месяцам 1–12

	Сумма	1	2	3	4	5	6	...	12
Нотариус/адвокат									
Сборы и пошлины (регистрационная палата, суд)									
Консультации (анализ конъюнктуры рынка, бизнес-план, учреждение фирмы и т. п.)									
Обеспечение в счет арендной платы									
Предыдущие расходы									
Реклама (логотип, фирменные бланки, визитные карточки и т. п.)									
= всего учредительских расходов									

4. Прочие расходы начального этапа — выплаты по месяцам 1—12

	Сумма	1	2	3	4	5	6	...	12
Расходы на персонал									
Аренда									
Средства связи (телефон, факс, Интернет)									
Командировочные расходы									
Платежи по лизингу									
Страховки ¹¹²									
Проценты, погашение									
Прочие издержки									
= всего основных средств									

Сумма 1+2+3+4 = общая потребность в капитале									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11.2. План расчета прибылей и убытков (включая план кэш флоу)

Планирование прибылей и убытков основано на таких отдельных планах предприятия, охватывающих различные сферы деятельности, как:

- план оборота,
- план производства, инвестиций и закупок,
- план рабочей силы,
- прочие планы издержек,
- планы расчетов прибылей и убытков прошлых лет.

Если для получения инвестиционного финансирования бизнес-план представляется международным финансовым учреждениям или международным инвесторам, рекомендуем разработать план прибылей и убытков по нормам и инструкциям Комитета по международным учетным стандартам (International Accounting Standards Committees — IASC), г. Лондон.

Для этого вам следует проконсультироваться с имеющим международный опыт аудитором.

Начинающие предприятия еще не имеют возможности использовать планы расчетов прибылей и убытков прошлых лет. Для планирования на год создания фирмы и на два последующих года рекомендуем для оценки рентабельности предпринимательской идеи сначала разработать план прибылей и убытков по представленной ниже поэтапной схеме.

📀 Загрузите для этого с компакт-диска файл «Анализ точки безубыточности — простое планирование прибылей и убытков» (см. таблицу на странице 115), чтобы сначала ввести фиктивные цифры. Позже вы можете ввести определенные вами реальные плановые показатели вашего предприятия и дополнительно к плану прибылей и убытков (см. дальше) заложить их в бизнес-план под заголовком «Расчет точки безубыточности». Расчеты проводятся в оптимистическом, реальном и пессимистическом вариантах (*best, realistic, worst case* — см. сервисное меню с вкладками таблиц на нижнем краю дисплея слева).

Этап 1.

Определите постоянные издержки предприятия на год его создания и на последующие плановые годы. Под постоянными издержками следует понимать издержки, возникающие независимо от производства или же от реализованных услуг для рынка (выручка с оборота). К ним от-

носятся, в частности, амортизационные отчисления, арендная плата, расходы на электроэнергию (кроме расходов на электроэнергию для производства), а также оклады административного персонала. Занесите постоянные издержки в соответствующие поля плановой графы, начиная с года создания предприятия.

Этап 2.

Определите средние издержки на сырье и материалы или — в случае торговой фирмы — зависящую от оборота закупочную стоимость в процентах от выручки с оборота и занесите соответствующие показатели в процентную графу года создания предприятия и двух последующих плановых лет. Эти издержки мы называем переменными издержками первого рода (П1).

Этап 3.

Определите средние переменные издержки второго рода (П2) в процентах от выручки с оборота и занесите соответствующий процентный показатель в процентную графу года создания предприятия и двух последующих плановых лет. К издержкам П2 относятся заработная плата за производственную работу и все другие издержки, причисляемые непосредственно к выручке с оборота.

Этап 4.

Задайте в первой плановой графе плановый показатель выручки с оборота. При занесении значения «0» в поле прибыли граф Break even (Break even = точка безубыточности) вы автоматически определите так называемый оборот «Break even» (оборот, необходимый для достижения порога безубыточности), т. е. оборот, который — исходя из заданной структуры издержек в процентном отношении — даст прибыль, равную нулю. Теперь вы можете спланировать различные варианты (best, realistic и worst case), вводя желаемую прибыль в соответствующее поле прибыли второго и третьего планового года и изменяя значения постоянных издержек и процентные показатели переменных издержек первого и второго рода.

Постепенно расширяя моделирование, вы можете вводить более точно специфицированные издержки П2 и соответствующие процентные показатели или планировать соответствующие базовые величины (оборот, сырье и материал, переменные издержки, постоянные издержки) в соответствующих вспомогательных таблицах, увязывая суммы с главной таблицей.

Анализ точки безубыточности – простое планирование прибылей и убытков Вариант 1: best

Внимание!

Заносите данные только в серые поля и в очередности пояснений.

	Год создания			Второй плановый год			Третий плановый год		
	План		Break even	План		Break even	План		Break even
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.
Выручка с оборота	0	100,0	0	0	100,0	0	0	100,0	0
Затраты на сырье и материал (П1)	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0
Валовый итог П2	0	100,0	0	0	100,0	0	0	100,0	0
Сумма покрытия	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0
Постоян. издержки									
Прибыль от вычета налогов	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0

Для большей ясности в расчете прибылей и убытков отдельные позиции часто объединяются, что следует подробно специфицировать и пояснять в приложении (например, расходы по содержанию персонала, расходы на рекламу, на коммуникацию, на электроэнергию и т. д.).

Расчет прибылей и убытков

№ п/п	Вид выручки/затрат	Тек. год -3	Тек. год -2	Тек. год -1	План. тек. года	План. год 1	План. год 2	План. год 3
1.	Выручка от реализации продукции (Sales)							
2.	Себестоимость реализации продукции (Cost of sales)							
3.	Прибыль от реализации (Gross profit on sales) (1–2)							
4.	Расходы на сбыт (Selling expenses)							
5.	Общие управленческие расходы (General administration expenses)							
6.	Амортизация основных средств (Depreciation on fixed assets)							
7.	Корректировка кредиторской задолженности (Depreciation on Trade receivables)							
8.	Прочие операционные доходы (Other operating income)							

№ п/п	Вид выручки/затрат	Тек. год -3	Тек. год -2	Тек. год -1	План. тек. года	План. год 1	План. год 2	План. год 3
9.	Прочие операционные расходы (Other operating expenses)							
10.	Операционная прибыль (Operating income) (3-4-5-6-7+8-9)							
11.	Проценты к получению (Interest income)							
12.	Проценты к оплате (Interest expenses)							
13.	Доходы от участия в других организациях (Income from participations)							
14.	Прочие внереализационные доходы (от ценных бумаг и ссуд основного финансового капитала) (Income from other investments and long term loans)							
15.	Прибыль от финансовой деятельности (Income from financing activities) (11-12+13+14)							
16.	Прибыль от обычных видов деятельности (Result of ordinary activities) (10+15)							
17.	Внеоперационные доходы (Extraordinary income)							

№ п/п	Вид выручки/затрат	Тек. год -3	Тек. год -2	Тек. год -1	План. тек. года	План. год 1	План. год 2	План. год 3
18.	Внеоперационные расходы (Extraordinary expenses)							
19.	Внеоперационная прибыль (Extraordinary result) (17–18)							
20.	Прибыль до вычета налогов (Income before taxes) (16+19)							
21.	Налог на доходы (Taxes on income)							
22.	Прочие налоги (Other taxes)							
23.	Положительное годовое сальдо / годовой дефицит (Net income/net loss for the year) (20-21-22)							

Этот план расчета прибылей и убытков (включая план кэш флоу) вы найдете на CD-ROM.

🎧 Прочие операционные доходы и прочие операционные расходы представляют собой сборные статьи, учитывающие все доходы и расходы, связанные с обычной деятельностью предприятия. Они расшифровываются в годовом балансе под рубрикой «Пояснения к счету прибылей и убытков хозяйственного года» с объяснением некоторых особенностей.

Расчет кэш флоу и предел платежей по нетоварным операциям

№ п/п	Вид выручки/затрат	Тек. год -3	Тек. год -2	Тек. год -1	План. тек. года	План. 1	План. 2	План. 3
1.	Положительное годовое сальдо / годового дефицит							
2.	+ амортизация нематериального имущества и капиталовложений в вещественной форме, а также дебиторской задолженности							
3.	+/- изменения отчислений в долгосрочный резервный фонд ¹¹³							
4.	+/- изменения особых статей, частично содержащих резервные отчисления							
5.	Кэш флоу брутто							
6.	- изъятия / дивиденды							
7.	Кэш флоу нетто							
8.	+ вклады							
9.	Промежуточный результат							
10.	-предполагаемый расход собственных							

№ п/п	Вид выручки/затрат	Тек. год -3	Тек. год -2	Тек. год -1	План. тек. года	План. 1	План. 2	План. 3
	средств на возмещение основного капитала							
11.	- прочее							
12.	Предел платежей по нетоварным операциям ¹¹⁴							

Эта таблица содержится также на прилагаемом CD-ROM в виде файла Excel: «Расчет прибылей и убытков (включая планирование кэш флоу).xls».

Кэш флоу отражает возможность финансирования за счет средств предприятия. Кэш флоу брутто показывает, какую сумму денег можно использовать для выплаты дивидендов акционерам, для инвестиций и для погашения долгов. Информация о пределах платежей по нетоварным операциям (свободный кэш флоу) имеет чрезвычайно важное значение для банков при принятии решений о предоставлении новых кредитов.

11.3. Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества и капитала

Учредители и управляющие фирмы не обязаны обладать квалификацией бухгалтера-балансоведа. Однако базовые знания бухгалтерского учета и контроллинга им совершенно необходимы, иначе они просто не смогут успешно развивать свое предприятие. Как руководитель предприятия вы должны уметь читать и анализировать баланс.¹¹⁵ Вы должны, в частности, понимать все пункты баланса и расчета прибылей и убытков, а также то, как они влияют на успешность деятельности предприятия в кратко- и долго-

срочной перспективе. Тогда вы сможете целенаправленно изменять планирование отдельных позиций (расчеты «что будет, если...»), осознанно воздействуя на такие аспекты, как ликвидность, рентабельность и финансирование.

В фазе учреждения фирмы баланс выглядит еще сравнительно просто и ясно. Например, вы создаете общество с ограниченной ответственностью с уставным капиталом в размере 2 миллионов рублей, причем партнеры полностью вносят его на открытый в банке счет создаваемого ООО. Начальный баланс тогда выглядит следующим образом:

Начальный баланс			
Активы		Пассивы	
Оборотный капитал		Собственный капитал	
Банк	2 000 000	Основной капитал	2 000 000
Балансовый итог	2 000 000	Балансовый итог	2 000 000

Уже первые хозяйственные операции изменяют баланс. В нашем примере вы приобретаете офисное оборудование на 200 000 рублей и легковой автомобиль стоимостью 800 000 рублей. Для этих целей вы берете в банке кредит в размере 600 000 рублей. Вы приобретаете товар на сумму 1 200 000 рублей, оплатив их наличными. Теперь начальный баланс выглядит совершенно иначе.

Баланс на отчетную дату			
Активы		Пассивы	
Основные средства		Собственный капитал	
Транспортные средства	800 000	Основной капитал	2 000 000
Офисное оборудование	200 000	Заемный капитал	
Оборотный капитал		Обязательный перед	
Товарные запасы	1 200 000	банком	600 000
Банк	400 000		
Балансовый итог	2 600 000	Балансовый итог	2 600 000

Этот простой пример позволяет проследить, как меняется структура баланса вследствие решений, принимаемых руководством фирмы. Глядя на данный баланс, уже можно сделать первые выводы об экономическом состоянии предприятия. В нашем примере соотношение между собственным и заемным капиталом (примерно 3:1) пока еще очень хорошее. Здесь действует следующий принцип: чем выше собственный капитал по отношению к заемному, тем лучше перспектива обеспечения долгосрочной ликвидности. Соотношение 1:1 можно считать очень отличным, 1:2 — хорошим, а 1:3 — удовлетворительным.

Хорошо выглядит также соотношение между собственным капиталом и основными средствами, поскольку собственный капитал покрывает основные средства и даже часть оборотных средств. В любом случае сумма собственного и долгосрочного заемного капитала должна быть выше, чем стоимость основных средств (см. комментарий к «чистому оборотному капиталу» в разделе 11.5.).

Что касается соотношения между основными средствами и оборотным капиталом, то «в различных отраслях оно может оцениваться по-разному. Основные средства вызывают появление таких постоянных издержек, как амортизация, текущий ремонт, проценты, налоги. Они связаны с экономическим и техническим рисками и делают бизнес негибким. В то же время слишком большие оборотные средства связывают капитал, вызывают расходы по содержанию складского хозяйства и связаны с рисками»¹¹⁶.

В дополнение к расчету кэш флоу (см. раздел 1.2.) сводный баланс движения имущества и капитала и расчет финансовых потоков показывают изменения ликвидности и финансирования предприятия в течение нескольких прошедших и плановых финансовых лет. Уже название «баланс движения имущества и капитала» указывает на то, что он отражает изменения в позициях баланса от одной отчетной даты к другой. Счет финансовых потоков — это дальнейшая детализация сводного баланса движения имущества и ка-

питала. «В этом расчете движение финансовых средств определяется отдельно по сферам деятельности: инвестиции, финансирование и текущие сделки. Результаты по разным сферам деятельности вычисляются в виде промежуточной суммы и отражают в итоге изменение общего объема финансовых средств».¹¹⁷ На практике существуют разные методы составления сводного баланса движения имущества и капитала и расчета финансовых потоков¹¹⁸.

Приводимый ниже **комбинированный расчет финансовых потоков и баланса движения имущества и капитала** дает хороший обзор использования средств (потребность в финансовых средствах), происхождения средств (финансовое покрытие), а также изменений за несколько финансовых лет. В то же время он дает ответы на вопросы об *объеме инвестиций и потребности в капитале*, об *источниках финансирования* (Какой вклад вносит кэш флоу в финансирование за счет собственных средств? Как изменялся объем краткосрочного и долгосрочного заемного капитала?) и о *чистом оборотном капитале* (о его расчете см. также раздел 11.5. «Экономические показатели»). Если показатель чистого оборотного капитала, например за прошедший год, был отрицательным, это говорит о том, что долгосрочно связанный капитал (основные средства) финансировался за счет краткосрочных займов, что чрезвычайно опасно с точки зрения ликвидности. В этом случае надо срочно проводить реструктуризацию финансирования с целью увеличения доли долгосрочного заемного капитала по отношению к краткосрочным обязательствам.¹¹⁹ В этой связи рекомендуем отдельно остановиться на вопросе о том, какие скрытые резервы заложены в баланс.

📀 Приведенная ниже таблица содержится также на прилагаемом CD-ROM в виде файла Excel: «Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества и капитала».

Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества и капитала фирмы...

№	Стоимость в тыс. руб.	Тек. Год -3	Тек. Год -2	Тек. Год -3	План текущего года	План 1	План 2	План 3
1	Использование средств =							
2	Потребность в финансовых средствах							
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12	Источники поступления средств =							
13	Финансовое покрытие							

№	Стоимость тыс. руб.	Тек. Год -3	Тек. Год -2	Тек. Год -3	План текущего года	План 1	План 2	План 3
14	= валовый доход 1							
15	- проценты							
16	= валовый доход 2							
17	- налоги на доход							
18	= чистая прибыль							
19	+ амортизация ¹²⁰							
20	+ увеличение долго- срочных резервов							
21	- уменьшение долго- срочных резервов							
22	+ увеличение особой статьи «Резервный фонд»							
23	- уменьшение особой статьи «Резервный фонд»							
24	= кэшфлоу							
25	Увеличение капитала:							
26	Взносы акционеров							
27	Заемные средства:							
28	Увеличение объема кредитов							
29	Увеличение объема кратко-срочных банковских кредитов							
30	Увеличение объема долгосрочных банковских кредитов							
31	Убыль основных средств:							
32	Продажа ненужных основных средств							
33	Sale and lease back							
34	Удиль оборотных средств:							
35	Запасы							
	Дебиторы							
	Касса/банк							
	Финансовое покрытие							
Пока- затели	Рентабельность обо- рота (Об/Пр)							
	Коэффициент кэш флоу (Кф/Об)							

Пример структуры имущества и капитала немецкого концерна «ПРОЙССАГ»

	1999/ 2000 гг., млн. евро	1999/ 2000 гг., %	1998/ 1999 гг., млн. евро	1998/ 1999 гг., %
Основные средства	12 456,4	67,3	7 768,6	51,0
Оборотные средства	6 053,1	32,7	7 467,2	49,0
Активы	18 509,3	100,0	15 235,8	100,0
Собственный капитал	3 270,3	17,7	2 718,2	17,8
Долгосрочный заемный капитал	5 271,2	28,5	3 433,1	22,6
Краткосрочный заемный капитал	9 968,0	53,8	9 084,5	59,6
Пассивы	18 509,5	100,0	15 235,8	100,0

Подразделение заемного капитала на «долгосрочный заемный капитал» и «краткосрочный заемный капитал» соответствует требованиям международных стандартов финансовой отчетности (International Accounting Standards — IAS). Без этого деления нельзя было бы определить такой важный показатель, как «чистый оборотный капитал» (Working Capital).

 Следующую таблицу вы найдете в файле «Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества, финансовых средств и капитала.xls» на прилагаемом CD-ROM (таблица 2).

Анализ баланса фирмы...

		Тек. Год -3	Тек. Год -2	Тек. Год -3	План текущего года	План 1	План 2	План 3
Пункты баланса и расчет чистого оборот- ного капи- тала:	Собственный капитал + долгосрочный заемный капитал							
	= всего долго- срочных пассивов							
	- основные средства							
	= чистый оборот- ный капитал							
	Оборотные средства Запасы Дебиторы Касса / банк							
	Всего оборотных средств							
	Краткосрочные пассивы Обязательства перед постав- щиками Краткосрочные обязательства перед банками							
	Всего краткосроч- ных пассивов							
	= чистый оборот- ный капитал							
	(Всего оборотных средств — кратко- срочные пассивы)							

		Тек. Год -3	Тек. Год -2	Тек. Год -3	План текущего года	План 1	План 2	План 3
Другие балансовые показатели	Капиталообеспеченность (собственный капитал / основные средства в процентах)							
	Доля собственного капитала (собственный капитал / общий капитал в процентах)							
	Отношение собственного капитала к заемному капиталу в процентах							
	Балансовая ликвидность первой степени Балансовая ликвидность второй степени Балансовая ликвидность третьей степени							

11.4. Возобновляемый двенадцатимесячный план ликвидности и финансов

Включите в бизнес-план возобновляемый двенадцатимесячный план ликвидности и финансовый план, прокомментируйте динамику ликвидности по оптимистическому, реальному и пессимистическому сценарию!¹²¹ Для успешной работы предприятия совершенно не достаточно периодически проводить анализ так называемой статической ликвидности (степени балансовой ликвидности). Его нужно обязательно дополнить определением динамиче-

ской ликвидности.¹²² Динамичная ликвидность определяется в планах, рассчитанных на несколько лет, в рамках сводного баланса движения имущества и капитала (см. раздел 11.3.), а в течение года — в рамках возобновляемого двенадцатимесячного плана ликвидности¹²³.

Крупные исследовательские структуры Германии проводят время от времени анализ причин банкротства предприятий. Результаты этих исследований подтверждают, что больше половины случаев банкротства обусловлены не отсутствием рынка сбыта или убытками, а именно отсутствием финансового планирования и планирования ликвидности. Возобновляемый двенадцатимесячный план ликвидности, который составляется с помощью компьютерной программы, причем желательно в трех вариантах (оптимистическом, реальном и пессимистическом), помогает своевременно прогнозировать недостаточную ликвидность или даже неполное покрытие издержек и принимать предупреждающие финансовые меры. Планирование достаточного буфера ликвидности (минимального объема ликвидных средств) имеет очень большое значение. Такой буфер позволяет выйти из трудного положения, когда, например, клиент запаздывает с платежом, или дает возможность при оплате счетов поставщиков воспользоваться сконто.¹²⁴

«Чем раньше прогнозируется будущий дефицит ликвидности, тем больше имеется возможностей для предотвращения трудностей. И наоборот: чем позже вы распознаете грозящий дефицит ликвидности, тем выше доля юридически зафиксированных платежных обязательств, которыми предприниматель уже не может распоряжаться по своему усмотрению».¹²⁵

Составлению возобновляемого двенадцатимесячного плана ликвидности и финансового плана предшествует сводка о финансовом положении предприятия, которая отражает его текущую ликвидность. Такая сводка готовится еженедельно на четыре недели вперед. В нее вносят-

ся все предстоящие поступления и выплаты с точным указанием даты. Давать сводку о финансовом положении в рамках бизнес-плана не требуется. Следует, однако, указать, что вы располагаете краткосрочным планом ликвидности и назвать контактное лицо на предприятии.

Если исходить из взаимозависимости между рентабельностью и ликвидностью, то каждое предприятие должно стремиться к оптимальной ликвидности. При этом следует избегать не только дефицита покрытия, но и нерентабельной избыточной ликвидности. Ликвидности должно хватать для покрытия неизбежных платежных обязательств, а также для реализации всех проектов, выгодных с точки зрения рентабельности. В критических ситуациях ликвидность имеет преимущество перед рентабельностью, поскольку она обеспечивает стабильную работу предприятия.

Менеджер, отвечающий за финансовое планирование, должен следить за тем, чтобы различные подразделения предприятия своевременно подавали максимально точную информацию, необходимую для составления краткосрочных финансовых планов.

 Воспользовавшись файлом «Возобновляемый двенадцатимесячный план ликвидности и финансовый план», который содержится на прилагаемом CD-ROM, вы можете составить план ликвидности и финансовый план, подогнанный под ваши потребности.

Для контроля и постоянного совершенствования планирования рекомендуем сравнивать плановые и фактические показатели за прошедший месяц, анализируя при этом все возникающие расхождения.

В приведенной ниже таблице для каждой строки плана ликвидности и финансов предусмотрен специальный подпункт (включающий таблицу), так что с помощью простой ссылки можно автоматически перенести соответствующие суммы или сальдо в главное меню.

Двенадцатимесячный план ликвидности и финансов

Плановый месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Исходный уровень ликвидных средств												
- касса												
- банковская наличность												
- открытые кредитные резервы												
Исходный уровень ликвидных средств, всего												
Приток ликвидных средств (доходы)												
Дебиторы (таб. 2)												
Выручка с оборота/договоры (таб. 3)												
Прочий плановый оборот (таб. 4)												
Доход в виде комиссионных (таб. 5)												
Возврат налогов (таб. 6)												
Прочие доходы (таб.7)												
<i>Всего доходов</i>												
Отток ликвидных средств (расходы)												
Кредиторы (таб.8)												

Плановый месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Закупка товаров по статье «Выручка с оборота/договоры» (таб. 3)												
Закупка товаров по статье «Прочий плановый оборот» (таб. 4)												
План издержек (таб. 9)												
Прочие расходы (таб. 10)												
<i>Всего расходов</i>												
Доходы — расходы												
<i>Общий итог по ликвидным средствам</i>												
План погашения дефицита покрытия												
<i>Общий итог по ликвидным средствам</i>												
(+) Требования по инкассо												
(+) Новые банковские кредиты												
(+) Ссуды, предоставляемые акционерам												
(+) Увеличение основного капитала												
(+) Продажа ненужных основных средств												

Плановый месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(+) Sale and lease back / основные средства												
(+) Прочие												
Общий итог после погашения												

11.5. Экономические показатели

Если в разделе 2.8. «Тенденции развития основных показателей» были приведены лишь некоторые важные показатели, в данном разделе показатели экономической деятельности предприятия¹²⁶ представляются более подробно в виде таблицы. Представьте систему экономических показателей фирмы таким образом, чтобы она позволяла проследить тенденции ее развития, а также причины положительных и отрицательных процессов. Для выявления слабых сторон в работе фирмы рекомендуем постепенно сравнивать показатели своего предприятия с соответствующими показателями конкуренции или с данными по отрасли в целом.¹²⁷ При этом, как правило, не обязательно сопровождать их пояснениями, поскольку цифры говорят сами за себя. Следует лишь дополнить таблицу примечаниями, раскрывающими причины скачкообразных перемен, неудач и т. п.

Рекомендуем использовать для составления таблицы программу для табличных вычислений, что позволит вам повысить эффективность расчетов показателей развития по различным сценариям (оптимистический, реальный, пессимистический варианты) и при необходимости вносить в таблицу необходимые изменения.

В нашем примере заголовки столбцов отражают состояние за истекшие три года и этапы перспективного периода, на который составлен бизнес-план (от трех до пяти лет).

Тек. год - 3	Тек. год - 2	Тек. год - 1	Тек. год	Тек. год + 1	Тек. год + 2	Тек. год + 3

Показатели и индикаторы

Оборот (О)	
Прибыль после вычета налогов (П)	
Рентабельность оборота (П/О в%)	(прибыль по отношению к обороту)
Собственный капитал (СК)	
Оборачиваемость СК (О/СК в %)	(оборот по отношению к собственному капиталу)
Совокупный заемный капитал (СовЗК)	
Долгосрочный заемный капитал (более, чем на 1 год) (ДЗК)	
Краткосрочный заемный капитал (менее, чем на 1 год) (КЗК)	
Рентабельность собственного капитала (П/СК в %)	(прибыль по отношению к собственному капиталу)
Рентабельность инвестиций — ROI (П + расходы по финансированию ПК/СовК в %)	(прибыль + проценты по ПК по отношению к задействованному капиталу = СК + ПК)
Доля собственного капитала (СК/СовК в %)	(собственный капитал по отношению к совокупному капиталу)

<p>Коэффициент задолженности (СовПК/СК) (отражает масштабы задолженности; чем больше этот показатель превышает единицу, тем выше риск для существования предприятия.)</p>	
<p>Кэш флоу¹²⁸ (КФ) (отражает способность предприятия к самофинансированию)</p>	<p>Метод расчета: Положительное годовое сальдо после вычета налогов + чистый прирост отчислений в пенсионные фонды + отчисления в аналогичные фонды (касса взаимопомощи и т. п.) + чистый прирост отчислений в прочие долгосрочные резервы + амортизационные отчисления и корректировка балансовой стоимости имущественных вкладов.¹²⁹</p>
<p>Коэффициент кэш флоу (КФ/О) (показатель, противоположный коэффициенту рентабельности оборота; коэффициент кэш флоу должен всегда превышать рентабельность оборота)</p>	
<p>Кэш флоу в процентах к чистой сумме инвестиционных капиталовложений</p>	
<p>Кэш флоу в процентах к общей сумме инвестиционных капиталовложений (оба коэффициента показывают, в каком объеме экстенсивные инвестиции или инвестиции на возмещение основного капитала могут быть профинансированы за счет самостоятельно полученных финансовых результатов)</p>	<p>Общая сумма инвестиционных капиталовложений = чистая сумма инвестиционных капиталовложений + амортизационные отчисления текущего года на износ текущего финансового года для возмещения основного капитала</p>
<p>Степень задолженности в годах = заемный капитал: годовой кэш флоу</p>	<p>Степень задолженности не должна превышать 3,5 лет.¹³⁰</p>

Основные средства (ОсС)	
Оборотные средства (ОбС)	
Чистый оборотный капитал ¹³¹ = СК + ДЗК — ОсС или ОбС — КЗК (долгосрочные пассивы — основные или оборотные средства — краткосрочные пассивы)	
Капиталообеспеченность А = (СК/ОсС) в процентах (<i>собственный капитал по отношению к основным средствам</i>)	Эмпирический показатель: > 70% ¹³²
Капиталообеспеченность В = [(СК+ДЗК)/ОсС] в процентах (<i>собственный капитал + долгосрочный заемный капитал по отношению к основным средствам</i>)	
Балансовая ликвидность первой степени в процентах = <i>платежные средства по отношению к краткосрочным обязательствам</i>	
Балансовая ликвидность второй степени в процентах = <i>(платежные средства + краткосрочная дебиторская задолженность) по отношению к краткосрочным обязательствам</i>	
Балансовая ликвидность третьей степени в процентах = <i>(платежные средства + краткосрочная дебиторская задолженность + запасы) по отношению к краткосрочным обязательствам</i>	
Численность сотрудников (ЧС)	
Оборот на сотрудника в год (О/ЧС)	
Переменные издержки (ПерИ) — в т.ч. издержки на сырье и материалы — в т.ч. расходы на персонал	

Доля покрытия постоянных издержек (О — ПерИ)	
Доля покрытия постоянных издержек в процентах к обороту	
Постоянные издержки (ПосИ)	
Постоянные издержки в процентах к совокупным издержкам (СИ)	
Расходы на персонал в % к обороту	
Расходы на персонал в % к СИ	
Совокупные издержки (СИ)	

Точка безубыточности (ТБ = Break-Even-Point) ¹³³	ТБ показывает, какой оборот должен быть достигнут для покрытия совокупных издержек.
Арифметический метод анализа достижения точки безубыточности	
1. Оборот, необходимый для достижения ТБ = ЗК, поделенный на долю покрытия постоянных издержек, в процентах к обороту	
2. Загрузка мощностей = оборот для достижения ТБ в процентах к совокупной плановой выручке с оборота	
3. Диапазон надежности = О минус оборот для достижения ТБ	Показывает, на сколько может снизиться выручка с оборота до достижения точки безубыточности, причем при дальнейшем сокращении выручки предприятие начнет работать убыточно.

Точка безубыточности может быть смещена целенаправленными мерами руководства предприятия (повышение диапазона надежности), обеспечивающими:

- а) увеличение объемов реализации,
- б) снижение переменных издержек,
- в) сокращение постоянных издержек,
- г) повышение цен на реализуемые товары и услуги.

Количество, состав и систематика показателей зависят от специфики и масштабов предприятия или проекта. Приведенные в данном разделе показатели достаточны для составления бизнес-плана. Что касается внутрифирменного контроллинга, то для него мы рекомендуем разработать индивидуальную систему различных показателей, отвечающих вашим потребностям.¹³⁴

Система индексов Дюпона¹³⁵ отражает взаимосвязь между различными показателями. Она основана на рентабельности инвестиций ROI в качестве центральной целеустановки финансово-экономической деятельности. ROI, или рентабельность совокупного капитала, является в пирамиде Дюпона решающим показателем.

 С помощью файла «Система показателей Дюпона» на CD-ROM вы можете самостоятельно просчитать различные теоретические варианты.

В системе Дюпона рентабельность совокупного капитала состоит из ряда элементов (см. стр. 139).

Данная пирамида очень наглядно отражает причины изменения рентабельности совокупного капитала (последствия, связанные с понижением цен; увеличение объемов реализации; сокращение или повышение переменных издержек и т. п.). Пирамида легко поддается расширению и дополнению, в зависимости от профиля предприятия или потребностей проводимого анализа. Так например, используя программу табличных вычислений, вы можете по таким ключевым параметрам, как оборот, постоянные издержки, переменные издержки и т. д., включить в файл дополнительные таблицы, сопряженные с соответствующими показателями основной таблицы пирамиды Дюпона.

11.6. Финансирование

План финансирования предприятия составляется на основании плана учредительного финансирования, плана баланса, счета прибылей и убытков, а также плана текущей (менее чем годовой) ликвидности. В нем следует показать, из каких источников и в какой форме вы будете (или хотели бы) финансировать предприятие или проект. При этом следует различать финансирование за счет средств предприятия и внешнее финансирование. Составьте схему фактического финансирования, а также сформулируйте ваши цели и намерения в сфере финансирования.

Финансирование за счет средств предприятия включает в себя: *перераспределение имущества* (активный расчет), например продажу основных средств (земельных участков, зданий, оборудования и т. п.), в которых нет необходимости, сокращение складских запасов, реализацию с последующим лизингом (sale and lease back) и т. д. Помимо этого, к внутреннему финансированию относятся тезаврирование прибыли, создание скрытых резервов, отчисления в резервные фонды и прочее.

Внешнее финансирование состоит из следующих компонентов: *финансирование за счет вкладов и долевого участия* путем внесения учредителями нового капитала либо привлечения новых учредителей, например фондов венчурного капитала. К внешнему финансированию относятся также различные *формы кредитного финансирования*: контокоррентные кредиты, кредиты для финансирования оборотного капитала, кредиты поставщиков (путем определения сроков платежей при закупках), коммиссионные договоры (консигнационные склады), авансовые платежи покупателей, долгосрочные кредиты для финансирования основных средств, финансирование долевого участия или проектов, а также финансирование за счет *лизинга, факторных операций и субсидий*.

При описании внешнего финансирования следует подразделять привлекаемые финансовые средства на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Существует общее правило, согласно которому имущественные ценности, предназначенные для долгосрочного использования (основные средства), должны финансироваться за счет привлечения долгосрочных кредитов во избежание кризисов ликвидности (см. также раздел, посвященный чистому оборотному капиталу).

Остановитесь в бизнес-плане на рассмотрении следующих вопросов:

Из каких соображений вы отдали предпочтение покупке или лизингу при финансировании производственных установок? Какие новые кредиты (формы финансирования) запланированы вами, для чего они предназначены и каковы их сроки действия (погашения)? Какие формы обеспечения кредитов вы можете предложить? Обратитесь к слабым сторонам выбранной вами формы финансирования и покажите, каким образом вы намереваетесь их постепенно преодолевать. Для наглядности рекомендуем оформить эти размышления в виде таблицы.

Пример:

Слабые стороны финансирования	Меры по преодолению, планы
Слишком малая доля собственного капитала по отношению к заемному	— Поиск новых учредителей — Тезаврирование прибыли
Отрицательный чистый оборотный капитал ¹³⁶	Замена краткосрочных кредитов среднесрочными и долгосрочными.
Недостаточная ликвидность	— Продажа основных средств, не требующихся для производства

	<ul style="list-style-type: none"> — Продажа оборудования с его последующим лизингованием — Кардинальное исчерпывание имеющихся потенциалов снижения издержек (программа снижения издержек).
Снижающаяся доходность собственного капитала, невыгодные условия кредитования	<p>Уменьшение чистых оборотных средств¹³⁷ путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> — сокращения времени прохождения, — снижения объема складских запасов (цель: система поставок just in time), — улучшения системы рассылки платежных напоминаний должникам, — изменения условий оплаты поставок и услуг.

Краткий лексикон по финансированию предприятия¹³⁸

- **Предстартовый капитал**

Финансирование на наиболее ранней стадии создания предприятия. Бизнес-план еще не составлен, фирма еще не создана. Бизнес-ангелы или инкубаторы¹³⁹ выразили готовность поддержать основателей фирмы своим капиталом (в Германии в размере до одного миллиона марок).

- **Учредительный капитал**

Бизнес-план написан. Теперь необходимо профинансировать исследовательские и конструкторские работы. Наряду с бизнес-ангелами и инкубаторами готовы предоставить финансовые средства также компании венчурного капитала или дочерние фирмы крупных концернов.

- Фаза становления** Предприятие переживает период становления. Необходимо профинансировать проникновение на рынок. В данном случае в качестве инвесторов могут выступать бизнес-ангелы, компании венчурного капитала или публично-правовые инвестиционные общества.
- Финансирование на начальной фазе** Привлечение капитала на ранней стадии существования фирмы, когда продукт уже разработан, однако оборот еще отсутствует. Эта модель финансирования может также включать в себя фазу учреждения и фазу становления.
- Промежуточное финансирование** Подготовка компании к эмиссии акций с целью увеличения доли собственного капитала. На этом этапе в финансировании нередко участвуют и инвестиционные банки.
- Общественные средства (soft money)** Капитал, предоставляемый без стремления к обязательному получению дохода; предоставляется государственными институтами и фондами.

Перед написанием данного раздела бизнес-плана вы можете еще раз проанализировать финансовую ситуацию вашего предприятия, воспользовавшись контрольным вопросником (раздел 12.8).

12. Приложения и дополнительная документация к бизнес-плану

К бизнес-плану следует приложить следующие документы:

- учредительный договор;
- актуальную выписку из торгового реестра, подтверждающую регистрацию фирмы;
- брошюры, посвященные фирме и продуктам, технические паспорта;
- протоколы испытания продуктов;
- основные принципы деятельности фирмы;
- описание философии фирмы (если она не была подробно изложена вами в разделе 2.3. «Стратегия и цели предприятия»);
- биографии топ-менеджеров с их фотографиями (при создании нового предприятия — по возможности, с копиями их дипломов и сертификатов);
- составленный в форме таблицы перечень лиц, занимающих в фирме ключевые посты (см. также раздел 2.4. «Организация предприятия»);
- программу по повышению квалификации персонала;
- общие условия заключения сделок;
- перечень имеющейся клиентуры и положительные отзывы удовлетворенных клиентов;
- перечень подписанных и успешно реализованных контрактов;
- содержание портфеля заказов;
- результаты исследования рынка (если таковые имеются);
- акты технологических экспертиз (если таковые имеются);
- короткое описание патентов;
- лицензионные договоры (в краткой форме);

- договоры о сотрудничестве и долевом участии (в краткой форме);
- заключение консалтинговой фирмы (если таковое имеется);
- перечень возможных гарантий под финансирование проектов;
- список страховых полисов предприятия;
- три последних годовых баланса;
- актуальные анализы производственно-экономического состояния (BWA) и предварительный баланс, по возможности с подтверждением аудитора;
- платежные извещения налогового управления;
- добровольные сведения о финансовом положении предприятия;
- актуальный список дебиторов (если ваш бизнес-план предназначен для банка);
- актуальный список кредиторов (если ваш бизнес-план предназначен для банка);
- карта с указанием местонахождения фирмы;
- экспертная оценка стоимости земельных участков и строений (по возможности, с фотографиями);
- договоры аренды / найма;
- выписки из земельного кадастра с копией крупномасштабной карты земельного участка;
- уведомления о готовности выделения заемных средств (предоставления дотаций на строительство);
- инвестиционную программу и расчеты рентабельности;
- перечень машин, установок, аппаратного и программного обеспечения (в виде таблицы), а также
- краткое описание используемых технологий, процессов и т. д.

13. Приложения

13.1. Образец структуры бизнес-плана с краткими пояснениями

Оглавление

№	Пункт оглавления	Пояснения к содержанию
1.	Резюме (Executive Summary)	= Бизнес-план в сжатой форме: — сведения о предприятии в виде таблицы, — перспектива / бизнес-идея и стратегические цели предприятия, — ассортимент товаров и профиль услуг, — руководящие сотрудники и персонал, — рыночная ситуация и маркетинг, — производство и инвестиции, — перспективы успеха и риски, — потребность в финансовых средствах и их назначение.
2.	Предприятие	
2.1.	История предприятия	Дата создания, учредители, развитие предприятия до настоящего времени.

2.2. Бизнес-идея (перспектива) и философия	Перспектива Пояснения к философии фирмы: — цель деятельности предприятия, ассортимент товаров и профиль услуг, — имеющиеся и планируемые рынки, — ориентация на покупателей, — сотрудники, — инвесторы, поставщики и партнеры по сотрудничеству, — социальная ответственность (экология, рабочие места).
2.3. Стратегия и цели предприятия	Стратегические размышления о развитии предприятия или его стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Стратегические цели: — цели в сфере финансов, финансовых итогов, баланса; — цели в сфере рынка и маркетинга; — цели в сфере производства; — цели в сфере персонала.
2.4. Организация предприятия (структурная организация)	Структурная организация: — органиграмма, — виртуальные структуры и

№	Пункт оглавления	Пояснения к содержанию
	и организация рабочего процесса)	<p>прочие организационные формы.</p> <p>Организация рабочего процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> — график технологического потока; — как согласованы две основные цели организации рабочего процесса — максимальная загрузка мощностей и минимальное время изготовления изделия? — как можно сократить бюрократизм?
2.5.	Консультанты	С какими консультантами поддерживаются прочные деловые связи (список в виде таблицы)?
2.6.	Долевое участие в других предприятиях	Имеющееся и планируемое долевое участие в других компаниях и его стратегическое значение (в виде таблицы).
2.7.	Партнеры по сотрудничеству и стратегические альянсы	Имеющиеся и планируемые кооперационные связи и их стратегическое значение (в виде таблицы).
2.8.	Тенденции развития основных показателей	<ul style="list-style-type: none"> — Оборот. — Рентабельность оборота. — Прибыль после вычета налогов.

- Рентабельность инвестиций (ROI).
- Кэш флоу.
- Чистый оборотный капитал.
- Численность сотрудников.
- Оборот на одного сотрудника.

2.9. Сильные и слабые стороны Укажите от 3 до 5 сильных и 3—5 слабых сторон предприятия.

3. Менеджмент, персонал, управление Кто входит в руководство предприятием?
Недостатки или отсутствие специалистов среди руководящего состава и как вы намереваетесь устранить этот пробел?

Что произойдет в случае ухода с предприятия ключевых сотрудников?
Стиль руководства фирмой и мотивация сотрудников.
Обучение и повышение квалификации.
Процентная структура персонала, текучесть кадров.
Информационно-коммуникационный процесс.
Система оплаты труда.
Контроллинг.
Система рационализаторства на предприятии.

№ Пункт оглавления	Пояснения к содержанию
4. Ассортимент товаров и профиль услуг	<p>Перечень производимой продукции и оказываемых услуг. Сильные и слабые стороны продуктов.</p> <p>Сопоставление товаров и услуг и их потребительской пользы. Сертификация, патентование. Охрана товарных знаков. Разработка продуктов. Обновление продуктов. Жизненный цикл продуктов. Анализ портфеля продуктов.</p>
5. Рынки	<p>Количественные данные рынка / количественный анализ рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> — имеющиеся и планируемые рынки; — характеристика рынков; — рыночный потенциал; — емкость рынков; — доля на рынке. <p>Качественные данные рынка / качественный анализ рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> — структура покупателей; — потребности, привычки и мотивы покупателей; — тенденции и их изменения; — рыночные ниши; — специфические покупательские процессы; — специфические формы поведения покупателей при принятии решения о покупке.

№	Пункт оглавления	Пояснения к содержанию
		Источники систематического анализа рынка.
6.	Конкуренты	Назовите от 3 до 5 ваших основных конкурентов в настоящее время и 3—5 главных потенциальных конкурентов. Методика анализа конкуренции. Бенчмаркинг. Анализ потенциалов. Анализ сильных и слабых сторон (SWOT).
7.	Маркетинг	Укажите от 6 до 10 важнейших целей маркетинга (экономических и психологических). Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс: — политика цен и особых условий; — политика в отношении продуктов и ассортимента; — дистрибутивная политика; — коммуникационная политика.
8.	Местонахождение, инфраструктура	Анализ местонахождения: — факторы местонахождения, ориентированные на сбыт; — факторы местонахождения, ориентированные на снабжение и производство; — факторы места размещения, зависящие от государства.

№	Пункт оглавления	Пояснения к содержанию
9.	Производство	<p>Степень технической оснащенности.</p> <p>Технология.</p> <p>Состояние производства, планирования производственных процессов и управления ими.</p> <p>Планирование и расчеты рентабельности инвестиций.</p> <p>Производственная кооперация, соотношение собственной и закупаемой продукции (make or buy).</p>
10.	Анализ рисков	<p>Укажите риски и ваши мероприятия по их минимизации / устранению. Подразделите перечисленные риски на внутренние и внешние.</p>
11.	Финансы	<p>11.1. План потребности в капитале Определение потребности в капитале:</p> <ul style="list-style-type: none"> — инвестиции; — оборотные средства (сырье, вспомогательные и технологические материалы, склады продукции, касса); — специфические учредительские расходы; — прочие издержки начального этапа.

№	Пункт оглавления	Пояснения к содержанию
11.2.	План расчета прибылей и убытков (включая план кэш флоу)	См. раздел 11.2.
11.3.	Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества и капитала	См. раздел 11.3.
11.4.	Возобновляемый двенадцатимесячный план ликвидности и финансов	См. раздел 11.4
11.5.	Производственно-экономические показатели	См. раздел 11.5.
11.6.	Финансирование	Внутреннее и внешнее финансирование. Слабые места в финансировании и меры по их устранению (обзор в виде таблицы — см. раздел 11.6).
12.	Приложения и дополнительные материалы к бизнес-плану	См. раздел 12.

13.2. Специфические сведения в бизнес-плане по отдельным фазам¹⁴⁰

Учредительное финансирование	Экспансионное финансирование	Аквизиционное финансирование	Финансирование санирования и начала новой деятельности (turnaround)	Финансирование приобретения руководящим составом
<p>В чем заключается ваша бизнес-идея?</p> <p>Каким опытом вы обладаете в этой сфере деятельности?</p> <p>Почему никто другой до сих пор не реализовал эту идею?</p> <p>Какими качествами вы располагаете для реализации данной идеи?</p> <p>Общались ли вы с предпринимателями данной сферы?</p> <p>Чему вас эти беседы учили?</p>	<p>Почему вы считаете данный этап развития необходимым?</p> <p>Какие стратегические цели вы преследуете при расширении сферы вашей деловой деятельности?</p> <p>Какие изменения претерпела ваша структура капитала и как выглядит структура капитала в соответствии с вашими прогнозами?</p> <p>Почему вы не в состоянии самостоятельно профинансировать данный этап развития?</p>	<p>Какова история развития фирмы, которую вы намереваетесь приобрести?</p> <p>Почему владельцы продают свою фирму?</p> <p>Каким образом формировалось предложение о цене?</p> <p>На достижение каких стратегических целей направлена предстоящая интеграция?</p> <p>В чем вы видите синергические эффекты?</p> <p>Если приобретаемая фирма переживает трудности, как ваши менеджеры намереваются повысить ее рентабельность?</p>	<p>Какова исходная ситуация и в чем заключаются проблемы?</p> <p>Почему данные проблемы не были выявлены своевременно?</p> <p>Какие меры реструктурирования запланированы (организация, менеджмент, маркетинг и т. д.)?</p> <p>Как руководство намеревается повысить рентабельность предприятия?</p>	<p>Почему прежний владелец продает свою фирму?</p> <p>Какие формы предусмотрено приобрести, каковы имеющиеся альтернативы?</p> <p>Какими качествами для совершения данного шага обладают управляющие до сих пор менеджеры?</p> <p>Какую поддержку ожидают менеджеры от прежнего владельца?</p> <p>С какими финансовыми партнерами вы хотите сотрудничать?</p>

13.3. Контрольный вопросник Start-up¹⁴¹

Познайте себя сами.

Постарайтесь сначала выяснить, сможете ли вы не только выстоять в таком рискованном деле, как создание пред-

приятия, но и получать при этом удовольствие. Нравится ли вам не только разрабатывать стратегические идеи, но и претворять их в жизнь? Считаете ли вы обыденность многих операций делом естественным или она для вас невыносима? В какой степени ненадежность положения предпринимателя будет «портить вам кровь»? Способны ли вы переносить эмоциональную гонку с крутыми виражами без тошноты? Валитесь ли вы после семидневной рабочей недели с ног или готовы продолжать борьбу?

Проверьте свои идеи.

Существует огромная масса идей, однако далеко не каждая из них представляет собой хорошую бизнес-модель! Обсудите свою идею в кругу семьи, с друзьями и потенциальными клиентами. Не уставайте задавать себе при этом важнейший вопрос: настолько ли хороша ваша идея, что вы сами готовы были бы в нее инвестировать?

Изучите условия состязаний.

Приятно прийти к финишу первым. Ну, а если впереди вас бегут другие спортсмены? Задайте себе вопрос о том, каковы ваши шансы на *победу*. Достаточно ли привлекательна ваша бизнес-модель или же она является всего лишь повторением существующей модели? Займитесь поиском первых партнеров: с кем можно вступать в стратегические альянсы?

Постарайтесь заразить своей идеей других.

Для достижения успеха на этапе создания предприятия необходимо уметь «продавать» свои идеи. Привлекательность вашей фирмы на этом этапе в значительной степени будет зависеть от вашей способности заразить все свое окружение: соучредителей, инвесторов, сотрудников, партнеров вашей идеей. Каких бы усилий это вам ни стоило, ваш энтузиазм не должен угасать и после пятнадцатой презентации.

Создайте команду и будьте мудрым лидером.

Действуя в одиночку, вы вряд ли сможете найти инвесторов, что резко снизит ваши шансы. Подберите себе партнеров, которые разделяют вашу воодушевленность и обладают знаниями, дополняющими ваши собственные. Для этого примите на работу опытного «вербовщика» или обратитесь за помощью к квалифицированной консалтинговой фирме по подбору персонала. И еще один момент: обращайтесь со своими соратниками как с равными и не выпячивайте вашу лидирующую роль. Пусть первоначальная идея зародилась в вашей голове, однако любая мечта станет былью лишь в том случае, если в ее успех будут верить все.

Планируйте крупномасштабно, но начинайте с главного.

Реализация какой-либо бизнес-стратегии, предусматривающей создание международных структур, зачастую вызывает необходимость борьбы на нескольких фронтах, что чревато опасностью распыления. Лондон, Нью-Йорк, Рио-де-Жанейро, Токио... Советуем вам сначала сконцентрировать усилия на бизнесе в отдельных избранных странах и лишь по достижении стабильной позиции на этих рынках приступать к дальнейшему международному расширению компании.

Поддерживайте тесный контакт с клиентами.

Тщательное изучение клиентуры и поддержание тесного контакта с ней позволяет сэкономить массу времени и денег. Для этого вы должны с самого начала знать, в чем заключаются истинные потребности ваших клиентов. Что побуждает их покупать именно ваши товары или услуги? Каковы их наибольшие опасения? И даже после достижения первых успешных результатов тесные связи с клиентурой должны иметь высший приоритет.

Не допускайте разногласия.

Для того чтобы обеспечить себе преимущество перед конкуренцией, необходимо без промедления инвестировать в формирование «имиджа марки» и как можно скорее добиться широкой известности предприятия. При этом важно, чтобы создаваемый образ фирмы был единым. Поэтому один из первых заказов должен быть выдан агентству по работе с общественностью (PR).

13.4. Контрольный вопросник «Сбор информации о конкурентах»

В отчетах продавцов и торговых представителей предприятия обязательно должна фигурировать рубрика «Наблюдения и информация о действиях конкурентов». Источниками такой информации являются:

- актуальная информация банков и справочных агентств;
- электронные базы данных;
- конкретные и целенаправленные поручения продавцам и торговым представителям по сбору определенной информации о конкурентах. Наиболее подходящим местом для сбора сведений являются выставки и ярмарки;
- систематическое изучение финансовых отчетов, проспектов и рекламных материалов конкурентов;
- публикации (в специальных технических журналах и т. п.), посвященные новым продуктам и услугам конкурентов;
- контрольные покупки продукции конкурентов;
- опрос клиентов, приобретающих и использующих продукцию конкурентов;
- зондирующие переговоры с конкурентами по вопросам возможного сотрудничества или согласованных действий на рынке;
- сотрудники, переманенные у конкурентов.

13.5. SWOT-анализ

Каталог критериев / контрольный вопросник для анализа сильных и слабых сторон предприятия (определение прочности позиций в данной сфере бизнеса)¹⁴²

В рамках анализа сильных и слабых сторон оцениваются позиции собственного подразделения или предприятия в сравнении с одним или несколькими сильнейшими конкурентами.

Общие экономические характеристики предприятия:

- оборот,
- финансовый результат (рентабельность, рентабельность оборота, прибыль и т. п.),
- доли на рынке,
- кэш флоу (превышение доходов над расходами),
- численность сотрудников.

Потенциал предложения (товары и услуги):

- качество товаров (срок службы, срок годности и т. п.),
- эффективность функционирования изделий (Performance),
- дизайн изделий,
- производственная программа (ширина и глубина предлагаемого ассортимента изделий),
- возраст производственной программы (фазы жизненного цикла изделий),
- доля закупаемых изделий и продукции собственного производства.

Распределение:

- организация сбыта,
- объемы сбыта,
- каналы и пути сбыта,
- готовность и способность к осуществлению поставок, логистика,

- местонахождение,
- складское хозяйство,
- транспорт.

Рыночная коммуникация:

- реклама,
- представление продукции на ярмарках,
- продавцы с техническими знаниями,
- работа с общественностью,
- мероприятия по увеличению сбыта,
- фирменный стиль и лицо фирмы,
- имидж.

Цены и условия сделок:

- потенциал достижения цен;
- ценовая политика (стратегия «снятия сливок» — проникновение на рынок);
- система скидок, особые условия;
- условия поставок и платежей;
- объем дополнительных услуг.

Функционально-политический потенциал / услуги:

- сервисная служба,
- гарантии,
- техническое обслуживание,
- монтажные работы,
- обучение персонала,
- предложения по финансированию,
- техническая документация, инструкции по эксплуатации.

Интеграционно-политический потенциал

(только для системных технологий):

- сопровождение на отдельных этапах реализации инвестиционных проектов.

Производство / изготовление:

- вид производства (штучное, серийное, массовое);
- производственная технология / техника производства;

- гибкость;
- производственные мощности;
- степень загрузки мощностей;
- производительность;
- глубина обработки;
- степень вертикальной интеграции;
- места размещения.

Научно-технический потенциал:

- объем инвестиций в НИОКР,
- ноу-хау в сфере НИОКР,
- техническая оснащенность,
- патенты и лицензии,
- наличие внешних источников и кооперационных связей по НИОКР,
- количество новых внедренных в производство изделий.

Закупки:

- доступ к сырью, полуфабрикатам и готовым компонентам,
- потенциал поставщиков,
- закупочные цены,
- сроки поставок (just in time и т. п.),
- качество,
- надежность,
- количество фактических и резервных поставщиков,
- бесперебойность снабжения,
- интеграция с функциями производства и сбыта,
- системы распределения и размещения заказов (ЭВТ),
- система складского хозяйства,
- степень зависимости от поставщиков.

Финансы:

- собственный капитал,
- заемный капитал,
- стоимость кредита,

- доступ к прочему капиталу,
- ликвидность,
- финансовые резервы.

Персонал:

- квалификация,
- опыт,
- мотивация (климат в коллективе, работа с полной отдачей и т. д.),
- система оплаты труда,
- социальные выплаты и льготы,
- возрастная структура,
- текучесть кадров,
- руководящие кадры.

Место возникновения и структура издержек:

- расходы на персонал,
- сырье и полуфабрикаты,
- электроэнергия,
- амортизационные отчисления за здания и оборудование,
- издержки на капитал,
- налоги / отчисления,
- оперативный учет издержек и продукции,
- система контроллинга.

Менеджмент и организация:

- организационная структура (органиграммы и т. п.),
- стиль руководства,
- инструменты планирования,
- инструменты контроля и управления.

Информационный менеджмент:

- уровень оргтехники,
- уровень автоматизации производства (компьютеризация производства),

- степень взаимоувязки внутрифирменных информационных потоков,
- изучение рынка,
- эффективность подразделений бухгалтерского учета и контроллинга.

13.6. Пояснения к анализу сильных и слабых сторон

Десять наиболее распространенных болезней предприятия¹⁴³

1. Лихорадка роста

Причина: чрезмерный рост без необходимого обеспечения.

Клиническая картина: пониженная дальновидность, легкомыслие, истощение и коллапс.

2. Ожирение

Причина: чрезмерные постоянные издержки.

Клиническая картина: подчеркнутое стремление к комфорту, ориентация на престижность, тучность, повышенное давление издержек, остановка сердца.

3. Одностороннее питание

Причина: влюбленность в продукт и технику.

Клиническая картина: гипертрофированное стремление к совершенству, утрата способности к восприятию, потеря конкурентоспособности.

4. Депрессия

Причина: утрата мотивации и энтузиазма ввиду отсутствия или неверного определения стратегических целей.

Клиническая картина: ухудшение настроения, падение производительности, утрата наиболее способных сотрудников.

5. Преждевременная старость

Причина: упущенные инновационные циклы.

Клиническая картина: почивание на лаврах, неподвижный образ жизни, коллапс системы кровообращения.

6. Социальная глухота

Причина: ошибки руководства в коммуникации и поведении.

Клиническая картина: утрата доверия со стороны сотрудников, клиентов, поставщиков, партнеров по альянсу (финансистов) или соучредителей и их представителей, изоляция и агрессивность, маразм.

7. Неверное планирование образа жизни

Причина: нереалистические целеустановки, зачастую связанные с дефицитом информации.

Клиническая картина: неверный выбор пути создания добавленной стоимости и неоптимальный выход на рынок, падение мотивации вследствие неудач, лихорадочные контрмеры, истощение и коллапс.

8. Попустительство

Причина: отсутствие целей и планов, недостаток руководящих способностей и идей.

Клиническая картина: непостоянство и распыление сил, борьба на нескольких фронтах и разочарование от неизменного «вице-чемпионства», истощение и коллапс.

9. Голодная смерть

Причина: проблемы с соучредителями и/или стратегией, и/или местоположением.

Клиническая картина: чрезмерные изъятия средств и/или издержки на оплату процентов и/или налогов, утрата ликвидности, коллапс.

10. Нездоровые условия жизни или «вымирание культуры»

Причина: отсутствие или запоздалое обеспечение ответственности, захват фирмы конкурентами или крупными концернами.

Клиническая картина: утрата мотивации, текучесть кадров, уход лучших специалистов, медленное угасание.

Немецкие предприятия среднего бизнеса и их сильные и слабые стороны¹⁴⁴

Сильные стороны	Слабые стороны
Короткие пути принятия решений.	Недостаточная защита от рисков.
Быстрота принятия решений и действий.	Недостаточная информационная база.
Быстрая реализация решений.	Пробелы в концепциях и недостаточная подготовка.
Ограничительная кадровая политика в руководящей надстройке (избежание «директоров-гастролеров»).	Скудные ресурсы на уровне менеджмента.
Харизматические и горячо преданные делу личности.	«Театр одного актера», переоценка собственных возможностей, слабый (приспособившийся) второй уровень.
Антипатия к штабной форме руководства.	Слабости в (стратегическом) маркетинге и при разработке стратегий, недостаток знаний о рынке и факторах успеха.

Сильные стороны	Слабые стороны
Лояльность по отношению к сотрудникам.	Устаревание штатов, блокирование ключевых постов, заскорузлость (персональные «вотчины»).
Социальная отзывчивость.	Ошибки в управлении руководящими и иными ресурсами, прежде всего в фирмах с многолетними традициями.
Последовательность и упорство в сфере рационализаторства и изобретательства.	Опасность запоздалого инвестирования средств в бизнес, который уже сегодня утратил перспективность.
Хороший изобретательский потенциал и высокий уровень технических знаний.	Опасность влюбленности в технику и пренебрежение коммерческими «правилами игры».
Любовь к порядку и дисциплине.	Опасность чрезмерной корректности, стремления к «перевыполнению» и бюрократизации.
Приверженность к качеству.	«Позолоченные» товары и услуги.
Международная открытость и заинтересованность в деятельности за рубежом.	Опасность распыления сил (растрачивания времени и финансов).
Умение сохранять традиции и дух среднего бизнеса.	Опасность впадения в чудачество и работы по старинке.

13.7. Вопросник / руководство по описанию рынка и разработке плана маркетинга¹⁴⁵

1. Анализ стратегической ситуации

1.1. Определение границ рынка, предмет анализа

Какой рынок вы намереваетесь описать? Какой рынок вы анализируете? Структуризация рынка и его деление на однородные составные части (сегментирование рынка): как описанный выше рынок может быть более подробно расчленен с учетом:

- групп клиентов / покупателей?
- технических критериев?
- географических критериев?
- прочих критериев?

1.2. Рыночные шансы и риски

В чем привлекательность указанного выше рынка (рынка в целом и его сегментов)?

1.2.1. Потенциал и развитие рынка

Каковы размеры рынка (объем, стоимость)? Каковы размеры сегментов рынка (объем, стоимость)? Как будет развиваться рынок в ближайшие пять лет (объем, стоимость)? Как будут развиваться отдельные сегменты рынка (объем, стоимость)?

1.2.2. Факторы влияния на рынок

Какие факторы оказывали влияние на развитие рынка до сих пор (рынок в целом, его сегменты)? Какие факторы окажут влияние на развитие рынка в перспективе (рынок в целом, его сегменты)? Почему? Какие последствия будут иметь данные факторы для рынка / его сегментов?

1.2.3. Анализ клиентуры

Кто относится к вашей клиентуре (сегодня и в перспективе)? (См. также критерии сегментации рынка в пункте

1.1.) Чего хотят клиенты сегодня и чего они будут хотеть в будущем (рынок в целом, его сегменты)? (Инструмент: скоринг-метод для расчета ключевых факторов покупки — Key Buying Factors).

1.2.4. Анализ конкурентов

Кто относится к числу сегодняшних конкурентов (рынок в целом, его сегменты)? Кто относится к числу потенциальных конкурентов (рынок в целом, его сегменты)? Кто входит сегодня в круг пяти серьезнейших конкурентов? Какими способностями и потенциалами располагают конкуренты? (Инструмент: ключевые факторы успеха, анализ сильных и слабых сторон в виде таблицы.)

1.2.5. Анализ окружения

Предметом рассмотрения в рамках анализа окружения являются экономические, политические, технические или технологические, общественные и экологические факторы. Каковы указанные условия на исследуемом рынке или в его сегменте? Какие изменения отдельных факторов окружения можно выделить?

1.2.6. Обобщение результатов путем составления профиля шансов и рисков (скоринг-метод)

В чем заключаются шансы рынка? Какие риски таит в себе рынок?

1.3. Анализ собственной ситуации (слабые и сильные стороны)

В рамках анализа дается оценка позициям собственного предприятия в сравнении с конкуренцией.

1.3.1. Общее сравнение ресурсов и экономических потенциалов

Какими потенциалами и способностями располагает ваше предприятие с учетом приведенных критериев? (Вспомогательные средства: см. каталог критериев SWOT-анализа сильных и слабых сторон.)

1.3.2. Сравнение продукции

Как вы оцениваете продукцию ваших непосредственных конкурентов в сравнении с собственной продукцией с учетом нижеследующих критериев? (Вспомогательные средства: см. каталог критериев SWOT-анализа сильных и слабых сторон.)

1.3.3. Анализ жизненного цикла продукта (анализ соответствия требованиям рынка)

Как вы оцениваете степень зрелости рынка или его сегмента для сбыта на нем группы продуктов / отдельного продукта? В какой фазе жизненного цикла находится продукт? (Инструменты и вспомогательные средства: см. разделы, посвященные расширенному жизненному циклу продукта или модели цикла).

2. Стратегия

2.1. Сегментирование рынка / селекция рынка

Выбор и ограничение рынков / сегментов рынков, предусмотренных для сбыта продукции. Какое определение можно дать предусмотренным рынкам / сегментам рынков? Какие рынки / сегменты рынков следует обрабатывать? Какие рынки / сегменты рынков не могут быть завоеваны с помощью имеющихся продуктов? Для каких проблем необходимо разработать решения? Как могут выглядеть эти решения? Какие преимущества и какую потребительскую пользу заключают в себе ваши решения проблем?

2.2. Стратегический бизнес-план

Каковы стратегические цели для выявленного сегмента продуктов или сферы деятельности? (Стратегический бизнес-план содержит все необходимые данные по планированию выхода на рынок или цели, сформулированные для определенного продукта или сферы бизнеса; к ним отно-

сятся: планируемая доля рынка, объемы рынка, цены, оборот, издержки, сроки.)

2.3. Достижение целей, зафиксированных в бизнес-плане

Как могут быть достигнуты цели и показатели, зафиксированные в стратегическом бизнес-плане?

2.3.1. Стратегический график

Когда и с какими решениями проблем следует выходить на соответствующие рынки / сегменты рынка (стратегический график выхода на рынок)? В какой временной последовательности необходимо обрабатывать рынки / сегменты рынка?

2.3.2. Стратегия обработки рынка

Как может выглядеть стратегия для определенных выше рынков / сегментов рынка? Какую стратегию обработки рынка необходимо преследовать в долгосрочной перспективе?

2.3.3. Планирование оперативного маркетинга (маркетинг-микс)

Как могут быть задействованы отдельные инструменты маркетинга для достижения сформулированных в бизнес-плане целей (политика в отношении продукта и услуг, функциональная политика, политика в области цен и особых условий, дистрибутивная политика, коммуникационная политика и т. д.)? Каким инструментам следует придать особое значение в рамках смешанного маркетинга?

13.8. Контрольный вопросник для проверки финансирования

- Составляете ли вы ежегодно плановый баланс на следующие три—пять лет на основании анализа преды-

дущих балансов в отношении динамики собственного капитала, соотношения собственного и заемного капитала, чистого оборотного капитала, структуры имущества (основных и оборотных средств), а также долгосрочных и краткосрочных задолженностей?

- Намереваетесь ли вы систематически наращивать собственный капитал? Из каких источников вы собираетесь увеличивать собственный капитал (тезаврирование прибыли, привлечение новых акционеров, получение долгосрочных ссуд от акционеров и т. п.)?
- Составляете ли вы ежедневный или еженедельный отчет о финансовой ситуации?
- Существует ли у вас возобновляемый двенадцатимесячный план планирования ликвидности и финансов?
- Всегда ли вы используете все существующие возможности сконто?
- Борются ли ваши снабженцы за продление сроков платежей?
- Известна ли вам возрастная структура ваших дебиторов и кредиторов?
- Заключается ли кредитное страхование для дебиторов?
- Располагаете ли вы статистическими данными о платежной морали ваших заказчиков?
- Осуществляете ли вы регулярный контроль непокрытых статей дебиторской задолженности?
- Существуют ли у вас четкие правила напоминания должникам о погашении задолженности и отдельные категории уведомлений (требований)?
- Заложены ли в ваши кредиты на оборотные средства достаточные резервы?
- Проверяете ли вы регулярно издержки по финансированию (уплате процентов и сборов по кредитам)? Размещаете ли вы свои банковские активы под выгодные проценты? Договариваетесь ли вы с обслуживающими вас банками о получении выгодных процентных ставок? Какие документы вы регулярно передаете обслуживаю-

щим вас банкам в качестве информации (например, балансы и плановые балансы, фактические и плановые отчеты о прибылях и убытках, бизнес-планы по отдельным проектам)? Имеете ли вы достаточные гарантии для получения необходимых кредитов?

- Запрашиваете ли вы при финансировании крупных инвестиций предложения различных финансистов по долгосрочному кредитованию и лизинговому финансированию? Сравниваете ли вы предложения по финансированию покупки или по лизинговому финансированию на предмет фактических процентных ставок?
- Владете ли вы динамическими методами расчета рентабельности инвестиций для определения экономической эффективности инвестиций в новое строительство или инвестиций, направленных на замену оборудования?
- Какими резервами финансирования вы располагаете (продажа земельных участков и строений, продажа оборудования с его последующей арендой, продажа основных средств, не являющихся необходимыми для производства, и т. п.)?

13.9. Таблицы для расчета финансовых операций

q^n	$(1+i)^n$	коэффициент начисления сложных процентов
$\frac{1}{q^n}$	$\frac{1}{(1+i)^n}$	коэффициент отчисления сложных процентов
$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{i}{(1+i)^{n-1}}$	коэффициент распределения остаточной стоимости
$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^{n-1}}$	коэффициент возврата капитала
$\frac{q^{n-1}}{q-1}$	$\frac{(1+i)^{n-1}}{i}$	коэффициент для расчета окончательной стоимости
$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$	$\frac{(1+i)^{n-1}}{i(1+i)^n}$	коэффициент для расчета фактической стоимости

5,0% n	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,050000	0,952381	1,000000	1,050000	1,000000	0,952381
2	1,102500	0,907029	0,487805	0,537805	2,050000	1,859410
3	1,157625	0,863838	0,317209	0,367209	3,152500	2,723248
4	1,215506	0,822702	0,232012	0,282012	4,310125	3,545951
5	1,276282	0,783526	0,180975	0,230975	5,525631	4,329477
6	1,340096	0,746215	0,147018	0,197017	6,801913	5,075692
7	1,407100	0,710681	0,122820	0,172820	8,142008	5,786373
8	1,477455	0,676839	0,104722	0,154722	9,549109	6,463213
9	1,551328	0,644609	0,090690	0,140690	11,026564	7,107822
10	1,628895	0,613913	0,079505	0,129505	12,577893	7,721735
11	1,710339	0,584679	0,070389	0,120389	14,206787	8,306414
12	1,795856	0,556837	0,062825	0,112825	15,917127	8,863252
13	1,885649	0,530321	0,056456	0,106456	17,712983	9,393573
14	1,979932	0,505068	0,051024	0,101024	19,598632	9,898641
15	2,078928	0,481017	0,046342	0,096342	21,578564	10,379658
16	2,182875	0,458112	0,042270	0,092270	23,657492	10,837770
17	2,292018	0,436297	0,038699	0,088699	25,840366	11,274066
18	2,406619	0,415521	0,035546	0,085546	28,132385	11,689587
19	2,526950	0,395734	0,032745	0,082745	30,539004	12,085321
20	2,653298	0,376889	0,030243	0,080243	33,065954	12,462210

6,0% n	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,060000	0,943396	1,000000	1,060000	1,000000	0,943396
2	1,123600	0,889996	0,485437	0,545437	2,060000	1,833393
3	1,191016	0,839619	0,314110	0,374110	3,183600	2,673012
4	1,262477	0,792094	0,228592	0,288591	4,374616	3,465106
5	1,338226	0,747258	0,177396	0,237396	5,637093	4,212364
6	1,418519	0,704961	0,143363	0,203363	6,975319	4,917324
7	1,503630	0,665057	0,119135	0,179135	8,393838	5,582381
8	1,593848	0,627412	0,101036	0,161036	9,897468	6,209794
9	1,689479	0,591898	0,087022	0,147022	11,491316	6,801692
10	1,790848	0,558395	0,075868	0,135868	13,180795	7,360087
11	1,898299	0,526788	0,066793	0,126793	14,971643	7,886875
12	2,012196	0,496969	0,059277	0,119277	16,869941	8,383844
13	2,132928	0,468839	0,052960	0,112960	18,882138	8,852683
14	2,260904	0,442301	0,047585	0,107585	21,015666	9,294984
15	2,396558	0,417265	0,042963	0,102963	23,275970	9,712249
16	2,540352	0,393646	0,038952	0,098952	25,672528	10,105895
17	2,692773	0,371364	0,035445	0,095445	28,212880	10,477260
18	2,854339	0,350344	0,032357	0,092357	30,905653	10,827603
19	3,025600	0,330513	0,029621	0,089621	33,759992	11,158116
20	3,207135	0,311805	0,027185	0,087185	36,785591	11,469921

7,0% n	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,070000	0,934579	1,000000	1,070000	1,000000	0,934579
2	1,144900	0,873439	0,483092	0,553092	2,070000	1,808018
3	1,225043	0,816298	0,311052	0,381052	3,214900	2,624316
4	1,310796	0,762895	0,225228	0,295228	4,439943	3,387211
5	1,402552	0,712986	0,173891	0,243891	5,750739	4,100197
6	1,500730	0,666342	0,139796	0,209796	7,153291	4,766540
7	1,605781	0,622750	0,115553	0,185553	8,654021	5,389289
8	1,718186	0,582009	0,097468	0,167468	10,259803	5,971299
9	1,838459	0,543934	0,083487	0,153486	11,977989	6,515232
10	1,967151	0,508349	0,072378	0,142378	13,816448	7,023582
11	2,104852	0,475093	0,063357	0,133357	15,783599	7,498674
12	2,252192	0,444012	0,055902	0,125902	17,888451	7,942686
13	2,409845	0,414964	0,049651	0,119651	20,140643	8,357651
14	2,578534	0,387817	0,044345	0,114345	22,550488	8,745468
15	2,759032	0,362446	0,039795	0,109795	25,129022	9,107914
16	2,952164	0,338735	0,035858	0,105858	27,888054	9,446649
17	3,158815	0,316574	0,032425	0,102425	30,840217	9,763223
18	3,379932	0,295864	0,029413	0,099413	33,999033	10,059087
19	3,616528	0,276508	0,026753	0,096753	37,378965	10,335595
20	3,869684	0,258419	0,024393	0,094393	40,995492	10,594014

8,0%	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,080000	0,925926	1,000000	1,080000	1,000000	0,925926
2	1,116400	0,857339	0,480769	0,560769	2,080000	1,783265
3	1,259712	0,793832	0,308034	0,388034	3,246400	2,577097
4	1,360489	0,735030	0,221921	0,301921	4,506112	3,312127
5	1,469328	0,680583	0,170457	0,250456	5,866601	3,992710
6	1,586874	0,630170	0,136315	0,216315	7,335929	4,622880
7	1,713824	0,583490	0,112072	0,192072	8,922803	5,206370
8	1,850930	0,540269	0,094015	0,174015	10,636628	5,746639
9	1,999005	0,500249	0,080080	0,160080	12,487558	6,246888
10	2,158925	0,463193	0,069030	0,149029	14,486562	6,710081
11	2,331639	0,428883	0,060076	0,140076	16,645487	7,138964
12	2,518170	0,397114	0,052695	0,132695	18,977126	7,536078
13	2,719624	0,367698	0,046522	0,126522	21,495297	7,903776
14	2,937194	0,340461	0,041297	0,121297	24,214920	8,244237
15	3,172169	0,315242	0,036830	0,116830	27,152114	8,559479
16	3,425943	0,291890	0,032977	0,112977	30,324283	8,851369
17	3,700018	0,270269	0,029629	0,109629	33,750226	9,121638
18	3,996019	0,250249	0,026702	0,106702	37,450244	9,371887
19	4,315701	0,231712	0,024128	0,104128	41,446263	9,603599
20	4,660957	0,214548	0,021852	0,101852	45,761964	9,818147

9,0%	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,090000	0,917431	1,000000	1,090000	1,000000	0,917431
2	1,188100	0,841680	0,478469	0,568469	2,090000	1,759111
3	1,295029	0,772183	0,305055	0,395055	3,278100	2,531295
4	1,411582	0,708425	0,218669	0,308669	4,573129	3,239720
5	1,538624	0,649931	0,167093	0,257092	5,984711	3,889651
6	1,677100	0,596267	0,132920	0,222920	7,523335	4,485919
7	1,828039	0,547034	0,108691	0,198691	9,200435	5,032953
8	1,992563	0,501866	0,090674	0,180674	11,028474	5,534819
9	2,171893	0,460428	0,076799	0,166799	13,021036	5,995247
10	2,367364	0,422411	0,065820	0,155820	15,192930	6,417658
11	2,580426	0,387533	0,056947	0,146947	17,560293	6,805191
12	2,812665	0,355535	0,049651	0,139651	20,140720	7,160725
13	3,065805	0,326179	0,043567	0,133567	22,953385	7,486904
14	3,341727	0,299246	0,038433	0,128433	26,019189	7,786150
15	3,642482	0,274538	0,034059	0,124059	29,360916	8,060688
16	3,970306	0,251870	0,030300	0,120300	33,003399	8,312558
17	4,327633	0,231073	0,027046	0,117046	36,973705	8,543631
18	4,717120	0,211994	0,024212	0,114212	41,301338	8,755625
19	5,141661	0,194490	0,021730	0,111730	46,018458	8,950115
20	5,604411	0,178431	0,019546	0,109546	51,160120	9,128546

10,0% n	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,100000	0,909091	1,000000	1,100000	1,000000	0,909091
2	1,210000	0,826446	0,476191	0,576190	2,100000	1,735537
3	1,331000	0,751315	0,302115	0,402115	3,310000	2,486852
4	1,464100	0,683013	0,215471	0,315471	4,641000	3,169865
5	1,610510	0,620921	0,163798	0,263797	6,105100	3,790787
6	1,771561	0,564474	0,129607	0,229607	7,715610	4,355261
7	1,948717	0,513158	0,105406	0,205405	9,487171	4,868419
8	2,143589	0,466507	0,087444	0,187444	11,435888	5,334926
9	2,357948	0,424098	0,073641	0,173641	13,579477	5,759024
10	2,593742	0,385543	0,062745	0,162745	15,937425	6,144567
11	2,853117	0,350494	0,053963	0,153963	18,531167	6,495061
12	3,138428	0,318631	0,046763	0,146763	21,384284	6,813692
13	3,452271	0,289664	0,040779	0,140779	24,522712	7,103356
14	3,797498	0,263331	0,035746	0,135746	27,974983	7,366687
15	4,177248	0,239392	0,031474	0,131474	31,772482	7,606080
16	4,594973	0,217629	0,027817	0,127817	35,949730	7,823709
17	5,054470	0,197845	0,024664	0,124664	40,544703	8,021553
18	5,559917	0,179859	0,021930	0,121930	45,599173	8,201412
19	6,115909	0,163508	0,019547	0,119547	51,159090	8,364920
20	6,727500	0,148644	0,017460	0,117460	57,274999	8,513564

11,0% n	q^n	$\frac{1}{q^n}$	$\frac{q-1}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q^{n-1}}$	$\frac{q^n(q-1)}{q-1}$	$\frac{q^{n-1}}{q^n(q-1)}$
1	1,110000	0,900901	1,000000	1,110000	1,000000	0,900901
2	1,232100	0,811622	0,473934	0,583934	2,110000	1,712523
3	1,367631	0,731191	0,299213	0,409213	3,342100	2,443715
4	1,518070	0,658731	0,212326	0,322326	4,709731	3,102446
5	1,685058	0,593451	0,160570	0,270570	6,227801	3,695897
6	1,870415	0,534641	0,126377	0,236377	7,912860	4,230538
7	2,076160	0,481658	0,102215	0,212215	9,783274	4,712196
8	2,304538	0,433926	0,084321	0,194321	11,859434	5,146123
9	2,558037	0,390925	0,070602	0,180602	14,163972	5,537048
10	2,839421	0,352184	0,059801	0,169801	16,722009	5,889232
11	3,151757	0,317283	0,051121	0,161121	19,561430	6,206515
12	3,498451	0,285841	0,044027	0,154027	22,713187	6,492356
13	3,883280	0,257514	0,038151	0,148151	26,211638	6,749870
14	4,310441	0,231995	0,033228	0,143228	30,094918	6,981865
15	4,784589	0,209004	0,029065	0,139065	34,405359	7,190870
16	5,310894	0,188292	0,025517	0,135517	39,189948	7,379162
17	5,895093	0,169633	0,022471	0,132471	44,500843	7,548794
18	6,543553	0,152822	0,019843	0,129843	50,395936	7,701617
19	7,263344	0,137678	0,017563	0,127563	56,939488	7,839294
20	8,062312	0,124034	0,015576	0,125576	64,202832	7,963328

12,0%	q	$\frac{1}{q}$	$\frac{q-1}{q}$	$\frac{q(q-1)}{q}$	$\frac{q(q-1)}{q-1}$	$\frac{q}{q(q-1)}$
1	1,120000	0,892857	1,000000	1,120000	1,000000	0,892857
2	1,254400	0,797194	0,471698	0,591698	2,120000	1,690051
3	1,404928	0,711780	0,296349	0,416349	3,374400	2,401831
4	1,573519	0,635518	0,209234	0,329234	4,779328	3,037349
5	1,762342	0,567427	0,157410	0,277410	6,352847	3,604776
6	1,973823	0,506631	0,123226	0,243226	8,115189	4,111407
7	2,210681	0,452349	0,099118	0,219118	10,089012	4,563757
8	2,475963	0,403883	0,081303	0,201303	12,299693	4,967640
9	2,773079	0,360610	0,067679	0,187679	14,775656	5,328250
10	3,105848	0,321973	0,056984	0,176984	17,548735	5,650223
11	3,478550	0,287476	0,048415	0,168415	20,654583	5,937699
12	3,895976	0,256655	0,041437	0,161437	24,133133	6,194374
13	4,363493	0,229144	0,035677	0,155677	28,029109	6,423548
14	4,887112	0,204620	0,030871	0,150871	32,392602	6,628168
15	5,473566	0,182696	0,026824	0,146824	37,279715	6,810864
16	6,130394	0,163122	0,023390	0,143390	42,753280	6,973986
17	6,866041	0,145644	0,020457	0,140457	48,883674	7,119630
18	7,689966	0,130040	0,017937	0,137937	55,749715	7,249670
19	8,612762	0,116107	0,015763	0,135763	63,439681	7,365777
20	9,646293	0,103667	0,013879	0,133879	72,052442	7,469444

13,0%	q	$\frac{1}{q}$	$\frac{q-1}{q}$	$\frac{q(q-1)}{q}$	$\frac{q(q-1)}{q-1}$	$\frac{q}{q(q-1)}$
1	1,130000	0,884956	1,000000	1,130000	1,000000	0,884956
2	1,276900	0,783147	0,469484	0,599484	2,130000	1,668102
3	1,442897	0,693050	0,293522	0,423522	3,406900	2,361153
4	1,630474	0,613319	0,206194	0,336194	4,849797	2,974471
5	1,842435	0,542760	0,154315	0,284315	6,480271	3,517231
6	2,081952	0,480319	0,120153	0,250153	8,322706	3,997550
7	2,352605	0,425061	0,096111	0,226111	10,404658	4,422610
8	2,658444	0,376160	0,078387	0,208387	12,757263	4,798770
9	3,004042	0,332885	0,064869	0,194869	15,415707	5,131655
10	3,394567	0,294588	0,054290	0,184290	18,419749	5,426243
11	3,835861	0,260698	0,045842	0,175841	21,814317	5,686941
12	4,334523	0,230706	0,038986	0,168986	25,650178	5,917647
13	4,898011	0,204165	0,033350	0,163350	29,984701	6,121812
14	5,534753	0,180677	0,028668	0,158667	34,882712	6,302488
15	6,254270	0,159891	0,024742	0,154742	40,417464	6,462379
16	7,067326	0,141496	0,021426	0,151426	46,671735	6,603875
17	7,986078	0,125218	0,018608	0,148608	53,739060	6,729093
18	9,024268	0,110812	0,016201	0,146201	61,725138	6,839905
19	10,197423	0,098064	0,014134	0,144134	70,749406	6,937969
20	11,523088	0,086782	0,012354	0,142354	80,946829	7,024752

14,0%	q	$\frac{1}{q}$	$\frac{q-1}{q}$	$\frac{q(q-1)}{q}$	$\frac{q(q-1)}{q-1}$	$\frac{q}{q(q-1)}$
1	1,140000	0,877193	1,000000	1,140000	1,000000	0,877193
2	1,299600	0,769468	0,467290	0,607290	2,140000	1,646661
3	1,481544	0,674972	0,290732	0,430731	3,439600	2,321632
4	1,688960	0,592080	0,203205	0,343205	4,921144	2,913712
5	1,925415	0,519369	0,151284	0,291284	6,610104	3,433081
6	2,194973	0,455587	0,117158	0,257157	8,535519	3,888668
7	2,502269	0,399637	0,093192	0,233192	10,730491	4,288305
8	2,852586	0,350559	0,075570	0,215570	13,232760	4,638864
9	3,251949	0,307508	0,062168	0,202168	16,085347	4,946372
10	3,707221	0,269744	0,051714	0,191714	19,337295	5,216116
11	4,226232	0,236617	0,043394	0,183394	23,044516	5,452733
12	4,817905	0,207559	0,036669	0,176669	27,270749	5,660292
13	5,492411	0,182069	0,031164	0,171164	32,088654	5,842362
14	6,261349	0,159710	0,026609	0,166609	37,581065	6,002072
15	7,137938	0,140096	0,022809	0,162809	43,842414	6,142168
16	8,137249	0,122892	0,019615	0,159615	50,980352	6,265060
17	9,276464	0,107800	0,016915	0,156915	59,117601	6,372859
18	10,575169	0,094561	0,014621	0,154621	68,394066	6,467420
19	12,055693	0,082948	0,012663	0,152663	79,969235	6,550369
20	13,743490	0,072762	0,010986	0,150986	91,024928	6,623131

Литература

Bea, Dichtl, Schweitzer. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Общее учение об экономике предприятия), Bd. 2: Führung, Stuttgart, 1989.

Bruhn, Manfred. Handbuch des Marketing, Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis (Справочник по маркетингу. Требования науки и практики к концепциям маркетинга.), München, 1989.

Continental Bank. Management Buy-Out, Frankfurt am Main, 1990.

Dell, Michael. Michael Dell über Spekulationsfieber. High-Tech-Märkte und die Zukunft des E-Commerce (Михаэль Делль о спекуляционной лихорадке. Рынки высоких технологий и будущее электронной коммерции.). In: *Manager magazin*, 4/1999.

DtA Deutsche Ausgleichsbank. Der virtuelle Existenz-Gründungstrainer (Виртуальный тренер для учредителей предприятий), CD-ROM, 2. Auflage, Würzburg, 2000.

Eisele. Technik des betrieblichen Rechnungswesens (Техника производственного учета), 2. Auflage, München, 1985.

Fröhlich, Thiel. Marktforschung in eigener Regie (Исследование рынка собственными силами), Köln, 1991.

Füser, Karsten. Modernes Management (Современный менеджмент), München, 1997.

Füser, Karsten. Ratgeber Existenzgründung, 1000 Ideen und Checklisten zum Erfolg (Справочник начинающего предпринимателя. 1000 идей и вопросников для достижения успеха), München, 1998.

Geigenberger, Isabel. Risikokapital für Unternehmensgründer, Der Weg zum Venture Capital (Рисковый капитал для учредителей новых предприятий. Путь к венчурному капиталу.), München, 1999.

Gerberich, Claus W. Benchmarking (Бенчмаркинг), Plannegg 1998.

Gloger, Axel. Benchmarking (Бенчмаркинг). In: *Management Berater*, Jan. 1999.

Goleman, Daniel. Emotionale Intelligenz (Эмоциональный разум), 10. Auflage, München, 1999.

Goleman, Daniel. Emotionale Intelligenz — zum Führen unerlässlich (Эмоциональный разум — непременное условие для руководителя). In: *Harvard Business Manager*, 3/1999.

Goleman, Daniel. EQ — Der Erfolgsquotient (Коэффициент успеха), München, 1999.

Goleman, Kaufman, Ray. Kreativität entdecken (Поиск творческого потенциала), München, 1999.

Grosjean, Renè Klaus. Wie lese ich Bilanz? Ein Crashkurs für Nichtfachleute (Как читать баланс? Ускоренный курс для непрофессионалов), 8. Auflage, München, 1997.

Grünwald, Helmut. Kunden finden — Kunden behalten (Найти и сохранить клиентов), 9., erweiterte und überarbeitete Auflage, Remmingen, 1995.

Hamel, Prahalad. Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen (Борьба за будущее. Как вы сможете с помощью новаторских стратегий получить контроль над вашей отраслью и создать рынки будущего.), Wien, 1997.

Hammer, Andreas. Existenzgründung in der EU. Ein Weg-

weiser für den Schritt in die Selbständigkeit in 15 Staaten (Создание собственного дела в ЕС. Путеводитель для начинающих предпринимателей в 15 государствах.), München, 1999.

Hinterhuber, Hans H. Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken (Стратегическое управление предприятием. I. Стратегическое мышление.), Berlin, 1989.

Hirsch, Hermann. Bilanzanalyse und Bilanzkritik (Анализ и критика баланса), 2. Auflage, Wiesbaden, 2000.

Hub, Hans. Aufbauorganisation, Ablauforganisation (Структурная организация, организация рабочего процесса), Wiesbaden, 1994.

Hüttel, Klaus. Produktpolitik (Политика в сфере изделий и ассортимента), Ludwigshafen, 1988.

Initiative Sparkassen-Finanzgruppe/McKinsey und Stern. Start-up — Von erfolgreichen Gründern lernen (Создание предприятия — учиться на успешных примерах), Landsberg am Lech, 2000.

Kälin, Müri. Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter (Владеть собой и руководить людьми. Психология для руководителей и сотрудников.), Thun, 1985.

Kalka, Mäßen. Marketing (Маркетинг), Planegg, 1998.

Karst, Klaus, Strategisches Management (Стратегический менеджмент), Berlin 1998.

Kastin, Klaus S., Marktforschung mit einfachen Mitteln (Исследование рынка простыми средствами), München, 1995.

Kirschbaum, N. Existenzgründungsberatung (Советы для начинающих предпринимателей), Düren, 1987.

Klandt, Heinz. «Eva» — Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen (Компьютерная деловая игра для предпринимателей и кандидатов в предприниматели), Band 4 der Reihe FGF Entrepreneurship-Research Monografien, Köln/Dortmund, 1993.

Klandt, Heinz. Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan (Менеджмент создания нового предприятия: интегрированный предпринимательский план), München/Wien, 1999.

Kleinebeckel, Herbert. Finanz- und Liquiditätssteuerung. Leitfaden eines Controlling-Praktikers zur bilanzorientierten Liquiditätssteuerung (Управление финансами и ликвидностью. Руководство по нацеленному на баланс управлению ликвидностью для специалистов по контроллингу.), 5. Auflage, Freiburg im Breisgau, 1998.

Konradt, Udo. Partner im virtuellen Unternehmen (Партнеры в виртуальном предприятии). In: *Harvard Business Manager*, 3/1999.

Konz, Franz. 1000 Tips und Tricks für Selbständige und zur Existenzgründung (1000 Советов и трюков для предпринимателей и создающих собственное дело), München, 1999.

Kotler, Bliemel. Marketing-Management (Менеджмент маркетинга), Stuttgart, 1992.

Lindemann, Heinzl. Qualitätsmanagement, Ein Kurs für Studium und Praxis (Менеджмент качества. Учебный и практический курс.), Berlin, 1996.

Linnemann, Kernell. Hemdsärmeliges Vorgehen bei langfristiger Planung (Небрежность при долгосрочном планировании). In: *Harvard Manager*, Strategie und Planung, Band 2, Hamburg, 1984.

Little, A. Management der Hochleistungsorganisation (Менеджмент высокопроизводительной организации), Wiesbaden, 1990.

Maitland, Ian. Der perfekte Business-Plan in 7 Tagen (Безукоризненный бизнес-план за 7 дней), Landsberg am Lech, 1998.

Mann, Rudolf. Praxis Strategisches Controlling mit Checklisten und Arbeitsformularen (Практика стратегического

контроля с вопросниками и рабочими формулярами), Landsberg am Lech, 1989.

Mehrmann, Wirtz. Effizientes Projektmanagement. Erfolgreiche Konzepte entwickeln und realisieren (Эффективный менеджмент проекта. Разрабатывать и реализовывать успешные концепции), 4. aktualisierte Auflage, München, 2000.

Mühlhaus, Karsten. Franchising (Фрэнчайзинг). Die andere Art der Selbständigkeit, München, 1996.

Müller, Uwe Renald. Schlanke Führungsorganisationen (Стройная система управления), Planegg, 1995.

Nieswandt, Aribert. Operations Research (Исследование операций), 2. Auflage, Herne/Berlin, 1984.

Ockel, Dirk. Cash freisetzen statt neuer Kredite (Высвобождение наличных средств вместо кредитов). In: *Harvard Business Manager*, 3/1999.

Oeldorf, Olfert. Materialwirtschaft (Материально-техническое снабжение), Ludwigshafen, 1998.

Olfert, Klaus. Finanzierung (Финансирование), 10. Auflage, Ludwigshafen, 1999.

Olfert, Klaus. Investition (Инвестиции), 6. Auflage, Neckargemünd, 1992.

Olfert, Körner, Langenbeck. Bilanzen (Балансы), 5. Auflage, Ludwigshafen, 1989.

Olfert, Reichel. Kompakt-Training Investition (Компактный тренинг по инвестированию), Ludwigshafen, 1999.

Olfert, Steinbuch. Personalwirtschaft (Управление кадрами), 6., aktualisierte Auflage, Ludwigshafen, 1995.

Oltman, Iris. Mein Start in die Selbständigkeit, Existenzgründung, die zu mir und zum Markt passt (Мой старт в предпринимательство. Создание собственного дела, подходящего и для меня, и для рынка), Hamburg, 1999.

Oppoczynski, Fausten. Existenzgründung. Ein Ratgeber der ZDF-Wirtschaftsredaktion (Создание собственного пред-

приятя. Советы экономической редакции Второго немецкого телевидения.), Wien/Frankfurt am Main, 1998.

Parkinson, C. Northcote. Parkinsons neues Gesetz (Новый закон Паркинсона), Hamburg, 1988.

Peter, Laurence J. Die Peter-Pyramide (Пирамида Петера), Hamburg, 1990.

Peter & Hull. Das Peter-Prinzip (Принцип Петера), Hamburg, 1990.

Perridon, Steiner. Finanzwirtschaft der Unternehmung (Финансовое хозяйство предприятия). 10. Auflage, München, 1999.

Reinhardt, Lindemann, Heinzl. Qualitätsmanagement, Ein Kurs für Studium und Praxis, (Менеджмент качества. Учебный и практический курс.), Berlin, 1996.

Rentrop, Norman. Erfolgreiche Existenzgründung (Успешное создание предприятия), Niedernhausen, 1997.

Rentrop, Norman. Jetzt selbständig machen. 99 Geschäftsideen (Пора открыть свое дело. 99 предпринимательских идей.), München, 1994.

Rosenstiel, Molt, Rüttinger. Organisationspsychologie (Психология организации), 8. Auflage, Stuttgart, 1995.

Schierenbeck, Henner. Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre (Основные черты учения об экономике предприятия), München, 1989.

Schmidt, Götz. Methoden und Techniken der Organisation (Методы и приемы организации), Gießen, 1989.

Schröder, Ernst. Modernes Unternehmens-Controlling — Handbuch für die Unternehmenspraxis (Современный контроллинг предприятия. Справочник для практической работы предприятий.), 4. Auflage, Ludwigshafen, 1989.

Schröder, Harry. Praxiswissen Unternehmensfinanzierung (Практические знания в области финансирования предприятия), Planegg, 1997.

Schultz, Volker. Basiswissen Rechnungswesen, Grundlagen der Unternehmensführung (Основы учета, основы управления предприятием), München, 1998.

Siegert, Lang. Führen ohne Konflikte (Руководить без конфликтов), Teil 1, Sindelfingen, 1985.

Schweizer Kreditanstalt. Der Businessplan. Eine praxisorientierte Wegleitung zur Erstellung eines Businessplans (Бизнес-план. Руководство по составлению бизнес-плана, отвечающее практическим нуждам.).

Steinbuch, Olfert. Fertigungswirtschaft (Экономика производства), Ludwigshafen, 1989.

Sternberg, Rolf. Technologie- und Gründerzentren als Instrument kommunaler Wirtschafts- und Technologieförderung (Технопарки и бизнес-инкубаторы как инструмент регионального содействия развитию экономики и технологий). In: Regionale Wirtschaftsförderung in der Praxis, Hrsg. Ridinger, Steinröx, Köln, 1995.

Stück, Hans-Hermann. So gründe ich ein Geschäft oder mache mich selbständig (Как я создам свое дело и стану предпринимателем), München, 1994.

TACIS. How to draw up a business plan, Brüssel, 1996.

Tegethoff, Alfons. Existenzgründung jetzt! Von der Idee zum Erfolg (Создание предприятия без промедления. От идеи к успеху.), Bonn, 1996.

Thomas, Fritz. Praxis der Betriebsorganisation (Практика организации предприятия), München, 1993.

Tiffany, Peterson. Businessplan für Dummies (Бизнес-план для манекенов), 2. Auflage, Bonn, 2000.

Tominaga, Minoru. Auf der Suche nach deutschen Spitzenleistungen (В поисках наивысших немецких достижений), München, 1999.

Vancil, Lorange. Die drei Phasen strategischer Planung (Три фазы стратегического планирования). In: *Harvard Manager*, Strategie und Planung, Band 1.

Veit, Straub. Investitions- und Finanzplanung (Плани-

рование инвестиций и финансов), 2. Auflage, Heidelberg, 1983.

Vollmuth, Hilmar J. Controllinginstrumente (Инструменты контроллинга), Planegg, 1998.

Waldner/Wölfer. Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, Offene Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft, GmbH & Co. KG (Простое товарищество. Полное товарищество. Коммандитное товарищество. Коммандитное товарищество, ответственным участником которого является ООО), 4. Auflage, München, 1999.

Weber, Manfred. Kennzahlen. Unternehmen mit Erfolg führen (Показатели. Как успешно руководить предприятием), Planegg, 1999.

Weissmann, Arnold. Marketing Strategie — 10 Stufen zum Erfolg (Стратегия маркетинга — 10 ступеней к успеху), 3. Auflage, Landsberg am Lech, 1991.

Wind, Mahajan. Portfolios für Produkte und Geschäftsbereiche (?ортфели для продуктов и подразделений предприятия). In: *Harvard Manager*, Strategie und Planung, Band 2, Hamburg, 1984.

Windau, Schumacher. Strategien für Sieger — Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen (Стратегии для победителей. Секрет успеха предприятий среднего бизнеса), München, 1998.

Winter, Georg. Das umweltbewußte Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute (Предприятие с чувством ответственности за окружающую среду. Будущее начинается сегодня.), 6., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1998.

Witt, Frank-Jürgen. Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe (Контроллинг для средних и мелких предприятий), 2., völlig überarbeitete Auflage, München, 1996.

Wöhe, G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Введение в общее учение об экономике предприятия), 18. Auflage, München, 1993.

Wolf, Jakob. Grundwissen Bilanz und Bilanzanalyse (Основы знаний о балансах и анализе балансов), 2. Auflage, München, 1998.

Womack/Jones. Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking) (На пути к совершенному предприятию), Frankfurt am Main, 1998.

Wurzer, Jörg. 30 Minuten für beruflichen Erfolg mit emotionaler Intelligenz (30 минут для профессионального успеха с эмоциональным разумом), Offenbach, 1999.

Zider, Bob. Wie Wagnisfinanziers denken und handeln (Образ мышления и действия инвесторов рискованного капитала). In: *Harvard Business Manager*, 3/1999.

Ziegenbein. Controlling (Контроллинг), 5. Auflage, Ludwigshafen, 1984.

Адреса в Интернете

<http://www.bfai.de> — Informationen zu internationalen Ausschreibungen; Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (bfai) (Информация о международных тендерах. Федеральное ведомство внешнеторговой информации).

<http://www.businessplan.com> — US-Website zur Erstellung von Businessplänen (Американский веб-сайт по составлению бизнес-планов).

<http://www.bvk-ev.de> — Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V.; Verzeichnis über Beteiligungsgesellschaften (Федеральный союз немецких инвестиционных компаний; список инвестиционных компаний).

<http://www.dman.de> — Deutsche Management Akademie Niedersachsen, Celle: praxisbezogene Workshops und Managementtrainings für Manager im Ost-West-Geschäft (Немецкая Академия Менеджмента Нижней Саксонии, Целле: согласованные с требованиями практики семинары и тренинг по менеджменту для менеджеров, участвующих в сделках Восток-Запад).

http://www.dta.de/financeline/fl_gr_in.html — Förderprogramme für Existenzgründer (Программы содействия начинающим предпринимателям).

<http://www.dta.de/businessline/main-virtuellgz.html> — virtuelles Gründerzentrum DtA (Виртуальный центр начинающих предпринимателей).

<http://www.eban.org> — Business Angels Europa (Бизнес-ангелы в Европе).

<http://www.exzet.de> — Existenzgründerzentrum Stuttgart: Gründerdatenbank (Центр начинающих предпринимателей)

в Штутгарте: банк данных начинающих предпринимателей).

<http://GOLDEX.de> — Gründungsberatung und strukturierte Investitionsfinanzierung (Консультации для начинающих предпринимателей и структурированное инвестиционное финансирование).

<http://www.kfw.de> — Kreditanstalt für Wiederaufbau: KfW-Programme (Программы Банка по реконструкции).

<http://www.oecn.celle.de> — OstEuropaCentrum Niedersachsen, Celle: Ost-West-Kooperationen (Центр «Восточная Европа» Нижняя Саксония, г. Целле: кооперация Восток — Запад).

<http://www.statistik-bund.de> — Statistisches Bundesamt: Branchenstatistiken (Федеральное ведомство статистики: отраслевая статистика).

<http://www.tbgbonn.de> — Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft der Deutschen Ausgleichsbank (Технологическая инвестиционная компания Немецкого компенсационного банка).

http://www.technologieholding.de/DEUTSCH/3Kontakt/3_4Businessplan_Vorlage.htm — Businessplan-Vorlage und Checklisten (Образец бизнес-плана и вопросники).

<http://www.venture-management-services.de/> — Innovation Market Deutsche Börse AG/KfW (Рынок инноваций).

<http://www.vhconsult.de> — Gründungs-EDV-Beratung (Консультации для начинающих предпринимателей).

Содержание CD-ROM

Прилагаемый CD-ROM запускается автоматически. На CD-ROM находится файл Index.html с оглавлением.

Требования к системе: Microsoft Internet Explorer, начиная с версии 4.xx, или Netscape Navigator, начиная с версии 4.xx, а также Microsoft Word, начиная с версии 97; Excel, начиная с версии 97.

Файлы в формате Word:

- Образец структуры бизнес-плана.
- Образец структуры резюме (Executive Summary).
- Формуляр для SWOT-анализа.

Файлы в формате EXCEL:

- План потребности в капитале при создании предприятия (start-up).
- Анализ достижения точки безубыточности.
- План расчета прибылей и убытков (включая планирование кэш флоу).
- Расчет финансовых потоков и сводный баланс движения имущества и капитала.
- Двенадцатимесячное планирование ликвидности и финансов.
- Система показателей Дюпона.
- Математические основы расчета финансовых операций.
- Расчет стоимости капитала.
- Метод внутренней процентной ставки.
- Аннуитетный расчет.

Адреса в Интернете

Примечания

1. Füser. «Ratgeber Existenzgründung» (Справочник начинающего предпринимателя), München 1998, стр. 2.
2. «Due Diligence Prozess» (Analyse der internen und externen Unternehmenssituation durch die Banken — Банковский анализ внутреннего и внешнего состояния предприятия), издатель Continental Bank, Frankfurt am Main 1990, стр. 32 и далее.
3. Klandt. «Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan» (Менеджмент создания нового предприятия: интегрированный предпринимательский план), München/ Wien 1999, стр. 90.
4. Понятие Venture Capital (венчурный капитал) можно по-разному перевести на русский язык: рисковый капитал или, что звучит более оптимистично, шансовый капитал, т. е. капитал с большими шансами. По многим причинам венчурный капитал можно приравнивать к акционерному капиталу, потому что он является одной из форм финансирования за счет собственного капитала. Компании венчурного капитала выступают в роли временных учредителей (акционеров). Как правило, период долевого участия составляет пять—восемь лет и кроме предоставления капитала эти общества оказывают влияние на менеджмент или поддерживают его.
5. Полный перечень адресов компаний венчурного капитала, расположенных в Германии и других западно-европейских странах, с кратким описанием их минимального и максимального помещения капитала, вида участия и основных отраслей, в которые они вкладывают

капитал, вы найдете в книге Geigenberger: «Risikokapital für Unternehmensgründer. Der Weg zum Venture Capital» (Рисковый капитал для учредителей новых предприятий. Путь к венчурному капиталу.), München 1999, Стр. 155 и далее.

6. Лишь один из десяти бизнес-планов, представляемых компаниям венчурного капитала, оценивается ими положительно, и они вкладывают рисковый капитал. См. Zider. «Wie Wagnisfinanziers denken und handeln» (Образ мышления и действия инвесторов рискового капитала), *Harvard Business Manager*, 21, 3/1999, стр. 38 и далее.
7. См. также «Das Herzstück einer Gründung: Der Businessplan als Erfolgsgrundlage» (Важнейший элемент создания предприятия: бизнес-план — залог успеха), <http://www.tomorrow.de>.
8. Йоахим Гемер из организации «Netzwerk Business Angel Venture» (BAV) при Фраунгофер институте системотехники и инновационных исследований в Карлсруэ проанализировал цифры, представленные Европейской сетью бизнес-ангелов (Europäischen Business Angel Netzwerk — EBAN): «В Германии имеется около 27 000 активных и более 200 000 потенциальных бизнес-ангелов, которые, по всей вероятности, могли бы вложить в молодые предприятия в общей сложности более 20 миллиардов марок». «Задача заключается в мобилизации этого потенциала», — говорит Гемер. См. «Engel gegen Eichel, Business Angels geben mehr als nur Geld für Start-ups» (Ангелы против Айхеля. Бизнес-ангелы дают начинающим предпринимателям гораздо больше, чем только деньги), *Handelsblatt, Montags-Extra*, 28.02.2000 (<http://www.handelsblatt-netzwerk.com>).
9. См. работы Brettel, Jaugey, Rost: «Business Angels. Der informelle Beteiligungsmarkt in Deutschland» (Бизнес-ангелы. Неформальный рынок акционерного капитала в Германии), Wiesbaden, 2000. По вопросу «Как найти

- бизнес-ангела?» см. Geigenberger (ссылка, расположенная выше), стр. 84 и далее. Адреса в Интернете: <http://www.business-angels.de> (Германия), <http://www.eban.org> (Европа) и http://venture-management-services.de/band/index_d.html.
10. В качестве примера можно указать на инструкцию TACIS «How to draw up a business plan». Издатель: TACIS, Brüssel, 1996.
 11. Компетентность, которой должны обладать менеджеры (см. также раздел 3 «Менеджмент / персонал / администрация»).
 12. Если вы планируете создание предприятия или открытие филиалов в другой европейской стране, рекомендуем вам книгу Hammer: «Existenzgründung in der EU. Ein Wegweiser für den Schritt in die Selbstständigkeit in 15 Staaten» (Создание собственного дела в ЕС. Путеводитель для начинающих предпринимателей в 15 государствах), München, 1999.
 13. Maitland «Der perfekte Business-Plan in 7 Tagen» (Безукоризненный бизнес-план за 7 дней), Landsberg am Lech 1998, стр. 14.
 14. Klandt (см. выше), стр. 90.
 15. ROI = Return on Investment (рентабельность инвестиций) — это соотношение между прибылью после вычета налогов плюс проценты за заемный капитал, вложенный обществом. Этот показатель выражает проценты, приносимые вложенным капиталом.
 16. См. приложение 13.2 «Специфические сведения в бизнес-плане по отдельным фазам».
 17. Klandt (см. выше), стр. 11.
 18. В литературе по-разному описывается так называемый идеальный профиль начинающего предпринимателя. Интересное описание идеального профиля дает ifex (Институт проблем начинающих предпринимателей при Ведомстве содействия развитию экономики Баден-Вюртемберга): «Многолетний опыт работы, не-

заурядная профессиональная квалификация, знание основ экономики предприятия, дополнительная квалификация (например, коммуникабельность), связи с потенциальными клиентами, сеть партнеров и субпоставщиков, наличие собственного капитала в размере не менее 30%, выносливость, поддержка со стороны семьи, бережливость, упорство» (см. Oltman «Mein Start in die Selbständigkeit. Existenzgründung, die zu mir und zum Markt passt» («Мой старт в предпринимательство. ...») Hamburg, 1999, стр. 122).

19. Tominaga, Minoru. «Auf der Suche nach Spitzenleistungen» (В поиске наивысших достижений), München, 1999, стр. 224.
20. Rentrop. «Jetzt selbständig machen. 99 Geschäftsideen.» (Пора открыть свое дело. 99 предпринимательских идей.), München, 1994, стр. 35.
21. Opoczynski. «Existenzgründung. Ein Ratgeber der ZDF-Wirtschaftsredaktion» (Создание собственного предприятия. Советы экономической редакции Второго немецкого телевидения), Wien/Frankfurt, 1998, стр. 137.
22. См. также «Почему франчайзинг считается образцовой концепцией» (Rentrop. «Erfolgreiche Existenzgründung», Niedernhausen, 1997, Стр. 63 и далее.
23. Mühlhaus. «Franchising. Die andere Art der Selbständigkeit» (Фрэнчайзинг как разновидность предпринимательства), München, 1996, стр. 23.
24. Schröder. «Modernes Unternehmens-Controlling. Handbuch für die Unternehmenspraxis» (Современный контроллинг предприятия. Справочник для практической работы предприятий), 4., durchgesehene Auflage, Ludwigshafen, 1989, стр. 226.
25. Из заповедей фирмы «Ритталь-Верке Рудольф Ло ГмбХ и компания КГ» в Герборне (см. Tominaga, стр. 90).
26. Генрих Биндер, председатель правления фирмы

- «Кольбеншмидт АГ» в Некарсульме (см. Tominaga, стр. 66).
27. Opoczynski. «Existenzgründung. Ein Ratgeber der ZDF-Wirtschaftsredaktion» (Создание собственного предприятия. Советы экономической редакции Второго немецкого телевидения), Wien/Frankfurt, 1998, стр. 141 и далее.
 28. Относительно «экологически ориентированного управления предприятием» и «примеров реализации производственных концепций экологического менеджмента» см. Winter «Das umweltbewußte Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute» (Предприятие с чувством ответственности за окружающую среду. Будущее начинается сегодня), 6., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1998, Стр. 161 и далее, стр. 211 и далее.
 29. Opoczynski (см. выше), стр. 142.
 30. Годовой отчет фирмы «Фольксваген АГ» за 1997 г., стр. 28.
 31. Bölsche. «Der Feind im Spiegel» (Враг в зеркале), см. журнал «Дер Шпигель» № 10, 8.3.1999, стр. 174.
 32. Little (см. выше), стр. 108.
 33. Füser. «Modernes Management» (Современный менеджмент), München, 1997, стр. 80.
 34. Füser (См. выше), стр. 198 и далее.
 35. Относительно разграничения между стратегией и целью предприятия или бизнес-идеей (перспективой) см. Windau, Schumacher: «Strategien für Sieger — Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen» (Стратегии для победителей — Секрет успеха предприятий среднего бизнеса), München, 1998, стр. 127.
 36. Karst. «Strategisches Management» (Стратегический менеджмент), Berlin, 1998, стр. 67.
 37. Karst (см. выше), стр. 10.
 38. См. Hinterhuber. «Strategien für das kommende Jahrtausend» (Стратегии на следующее тысячелетие)

- в журнале «*ManagementZeitschrift*», № 12, 1994, стр. 38.
39. Karst (см. выше), стр. 13.
 40. Относительно планирования стратегических бизнес-единиц см. Wind, Mahajan: «Portfolios für Produkte und Geschäftsbereiche» (Портфели для продуктов и подразделений предприятия), *Harvard Manager, Strategie und Planung*, Band 2, стр. 33 и далее.
 41. Относительно методики развития гибких стратегий планирования см. «Десять шагов множественного анализа сценариев» (Linnemann, Kennell «Hemdsärmeliges Vorgehen bei langfristiger Planung» («Небрежность при долгосрочном планировании»), стр. 65 и далее).
 42. Mann. «Praxis Strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen» (Практика стратегического контроля с вопросниками и рабочими формулярами), Landsberg am Lech, 1989, стр. 73.
 43. Относительно стратегического планирования см. Vancil, Lorange: «Die drei Phasen strategischer Planung» (Три фазы стратегического планирования), *Harvard Manager, Strategie und Planung*, Band I, стр. 23 и далее.
 44. Относительно методики «Management by Objectives» (менеджмент на основе согласованных целей) см. также Tiffany, Peterson: «Businessplan für Dummies» (Бизнес-план для манекенов), 2. Auflage, Bonn, 2000, стр. 39 и далее, а в целом по вопросу техники менеджмента типа Management by — см. Olfert, Steinbuch: «Personalwirtschaft» (Управление кадрами), 6., aktualisierte Auflage, Ludwigshafen, 1995, стр. 215 и далее.
 45. См. «*Focus*» № 17, 26.4.1999, стр. 254.
 46. Относительно создания иерархической системы целей (общие цели, цели подразделений, отделов и групп, цели сфер действия и инструментальные

- цели), а также требований к формулировке целей см. Schierbeck: «Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre» (Основные положения производственно-экономической науки), München, 1989, стр. 66 и далее.
47. Цель фирмы «Aerolas GmbH», см. книгу, совместно изданную группой сберкасс, фирмой «МакКинси» и журналом «Штерн»: «Start-up — von erfolgreichen Gründern lernen» (Создание предприятия — учиться на успешных примерах», Landsberg am Lech, 2000, стр. 31.
 48. Key-Account-Management = Работа с ключевыми клиентами (или крупными заказчиками). См. также Knetsch «Key-Account-Management — die Hingabe zum Kunden» (Key-Account-Management — Преданность клиентам) (Little, см. выше, стр. 94 и далее).
 49. Относительно разработки и информативности оргнigramм см. Thomas, Fritz: «Praxis der Betriebsorganisation» (Практика организации предприятия), München, 1993, стр. 114 и далее.
 50. Opczynski (см. выше), стр. 167.
 51. Goleman, Kaufman. «Kreativität entdecken» (Поиск творческого потенциала), München, 1999, стр. 149.
 52. См. Müller: «Schlanke Führungsorganisation» (Стройная система управления), Planegg 1995, стр. 96 и далее.
 53. Относительно понятия «ключевые фигуры» и их значение см. Kälin, Müri: «Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter» (Владеть собой и руководить людьми. Психология для руководителей и сотрудников.), Thun, 1985, стр. 221 и далее.
 54. Müller, см. выше, стр. 117.
 55. Относительно Operations Research см. Nieswandt: «Operations Research» (Исследование операций), 2. Auflage, Herne/ Berlin, 1984.
 56. Tominaga (см. выше), стр. 84.
 57. Годовой отчет фирмы «Фольксваген АГ» за 1997 г., стр. 31 и далее.

58. Относительно техники составления графиков рабочих процессов и схем прохождения информации см. Oeldorf, Olfert: «Materialwirtschaft» (Материально-техническое снабжение), Ludwigshafen, 1998, стр. 57 и далее.
59. См. Parkinson: «Parkinsons neues Gesetz» (Новый закон Паркинсона), Hamburg, 1988, в частности стр. 11—18, а также Peter: «Die Peter-Pyramide» (Пирамида Петера), Hamburg, 1990 и Peter & Hull: «Das Peter-Prinzip» (Принцип Петера), Hamburg, 1990.
60. Füser (См. выше), стр. 66 и далее.
61. См. Konrad: «Partner im virtuellen Unternehmen» (Партнеры в виртуальном предприятии) *Harvard Business Manager*, 3/1999, стр. 103 и далее.
62. Описанные здесь сильные и слабые стороны заносятся в разделе «Конкуренты» в SWOT- диаграмму.
63. См. Kotter, Biemer: «Marketing Management» (Менеджмент маркетинга), Stuttgart, 1992, стр. 74.
64. См. Goleman: «Emotionale Intelligenz» (Эмоциональный разум), 10. Auflage, München, март 1999, стр.190 и далее и Goleman «EQ — Der Erfolgsquotient» (Коэффициент успеха), München, 1999.
65. Относительно планирования мероприятий по повышению квалификации см. выше Olfert, Steinbuch: «Personalwirtschaft» (Управление кадрами), стр. 346 и далее.
66. «Start-up — von erfolgreichen Gründern lernen» («Создание предприятия — учиться на успешных примерах», см. выше, стр. 59.
67. «Start-up — von erfolgreichen Gründern lernen» («Создание предприятия — учиться на успешных примерах», см. выше, стр. 45 и далее.
68. См. «Анализ потребительской пользы: ключ к получению конкурентных преимуществ» в указанной выше книге Kotler, Bliemel, стр. 352 и далее.
69. Различные возможности графического изображения жизненного цикла продукта (кривая жизненного цик-

- ла, продажные цены и изменение издержек в расчете на единицу продукции в жизненном цикле продукта) см. Vollmuth. «Contollingsinstrumente» (Инструменты контроллинга), Planegg, 1998, стр. 67 и далее.
70. Разработка матрицы продукта и портфеля подробно описаны в книге Schröder. «Modernes Unternehmens-Controlling — Handbuch für die Unternehmenspraxis» (Современный контроллинг предприятия. Справочник для практической работы предприятий.), 4. Auflage, Ludwigshafen 1989, стр. 237.
 71. Schröder (см. выше), стр. 243.
 72. Schröder (см. выше), стр. 239.
 73. Сумма покрытия постоянных издержек: оборот минус переменные издержки; служит для покрытия постоянных издержек и получения прибыли.
 74. Füser. «Modernes Management» (Современный менеджмент) (см. выше), стр. 54 и далее.
 75. См. также «Каталог вопросов / руководство по описанию рынка и разработке плана маркетинга», приложение 7.
 76. Подробное руководство по самостоятельному исследованию рынка представлено в книгах Fröhlich, Thiel. «Marktforschung in eigener Regie» (Исследование рынка собственными силами), Köln 1991, и Kastin. «Marktforschung mit einfachen Mitteln» (Исследование рынка простыми средствами), München 1995. Отраслевая информация, сравнительный анализ однотипных предприятий, анализы рынков и предприятий представлены в <http://www.ifhkoeln.de>, а данные Федерального статистического ведомства по отдельным отраслям вы найдете в <http://www.statistik-bund.de>.
 77. К вопросу выявления собственных слабых сторон см. «Десять наиболее распространенных болезней предприятия» и «Немецкие предприятия среднего бизнеса и их сильные и слабые стороны» в приложении 6.

78. Дополнительным подспорьем при оценке факторов успеха является проведенный по инициативе General Electric Corporation анализ PIMS (Profit Impact of Market Strategies) — эмпирический анализ факторов успеха и неудач различных стратегических подразделений крупных предприятий (поиск факторов, положительно или отрицательно коррелирующих с ROI или же кэш флоу). См. Schröder (как указано выше), стр. 234 и далее. Относительно разработанных на основе анализа PIMS программ см. «Par-Report, Strategy Analysis Report, Optimum Strategy Report und Report on >Look Alikes< — ROLA». См. Wöhe. «Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre» (Введение в общее учение об экономике предприятия), 18. Auflage, München 1993, стр. 151 и далее.
79. См. Weissmann. «Marketing Strategie — 10 Stufen zum Erfolg» (Стратегия маркетинга — 10 ступеней к успеху), 3. Auflage, Landsberg am Lech 1991, стр. 135.
80. См. также Fröhlich, Thiel (как указано выше), глава «Знать конкурентов — использовать собственные преимущества», стр. 87 и далее.
81. См. Kalka, Mäßen. «Marketing» (Маркетинг), Planegg, 1998, стр. 33 и далее.
82. Kalka, Mäßen (см. выше), стр. 39.
83. Kalka, Mäßen (см. выше), глава «Планирование стратегий на основе матрицы конкуренции», стр. 61 и далее.
84. Более подробное описание системы потребительской пользы см. Bruhn. «Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis» (Справочник по маркетингу. Требования науки и практики к концепциям маркетинга.), München 1989, стр. 272 и далее.
85. Kalka, Mäßen (см. выше), глава «Проведение разумной политики цен», стр. 106 и далее.

86. Targetcosting = ориентированное на рынок планирование целевых издержек или же генеральных целей в области издержек, Witt (см. выше), стр. 134.
87. Targetpricing = определение конкурентоспособной целевой цены, Witt (см. выше), стр. 135.
88. Schierenbeck. «Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre» (Основные черты учения об экономике предприятия) (см. выше), стр. 270 и далее.
89. Sommerlatte и Wedekind ставят оптимизацию потребительской пользы на первое место среди девяти решающих процессов в деятельности предприятия. Следующие места занимают: коммуникация с рынком, изготовление продукта, услуги, логистика и сервис, выполнение заказов, обеспечение рентабельности и ликвидности, обеспечение мощностей, планирование и реализация стратегии, обучение и мотивация персонала (Little, как указано выше, стр. 30).
90. Hüttel (см. выше), стр. 60 и далее.
91. Kalka, Mäßen (см. выше), глава «Проводить правильную политику в области изделий и ассортимента» стр. 82 и далее.
92. См. также Hamel, Prahalad. «Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen» (Борьба за будущее. Как вы можете с помощью новаторских стратегий получить контроль над вашей отраслью и создать рынки будущего.), Wien, 1997, стр. 123 и далее.
93. Dell. *manager magazin* 4/1999. «Michael Dell über Spekulationsfieber. High-Tech-Märkte und die Zukunft des E-Commerce» (Михаэль Делль о спекуляционной лихорадке. Рынки высоких технологий и будущее электронной коммерции), стр. 130.
94. См. также Hammer, как указано выше, стр. 115 и далее и главу «Правильное размещение предприятия»

- в книге Marten, Haupt. «So werden Sie Ihr eigener Chef. Schritt für Schritt vom Arbeitnehmer zum Unternehmer» (как вы станете сами своим начальником. Шаг за шагом от наемного работника к предпринимателю), München, 1997, стр. 96 и далее.
95. Годовой отчет фирмы «Фольксваген АГ» за 1997 год, стр. 31.
 96. К вопросу о значении оптимальной организации производства (Lean Production) в рамках дальнейшего развития в направлении «Lean Enterprise» см. Womack/Jones. «Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking)» (На пути к совершенному предприятию), Frankfurt am Main 1998.
 97. О системе планирования и управления производством см. Steinbuch, Olfert. «Fertigungswirtschaft» (Производственные предприятия), Ludwigshafen, 1989, стр. 276 и далее.
 98. См. «Меры по обеспечению качества производства — краткий обзор» в книге Reinhardt, Lindemann, Heinzl. «Qualitätsmanagement, Ein Kurs für Studium und Praxis, (Менеджмент качества. Учебный и практический курс.), Berlin, 1996, стр. 99 и далее.
 99. См. Bea, Dichtl, Schweitzer. «Allgemeine Betriebswirtschaftslehre» (Общее учение об экономике предприятия), Bd. 2: «Führung», Stuttgart, 1989, Стр. 50.
 100. Методы расчета с применением указанных анализов инвестиций подробно описаны в книге Olfert. «Investition» (Инвестиции), 6. Auflage, Neckargemünd, 1992, стр. 135 и далее. Здесь вы найдете ряд практических примеров с решениями по отдельным видам расчетов инвестиций.
 101. Ziegenbein. «Controlling» (Контроллинг), 5. Auflage, Ludwigshafen, 1984, стр. 332.
 102. Veit, Straub. «Investitions- und Finanzplanung» (Планирование инвестиций и финансов), 2. Auflage, Heidelberg, 1983.

103. Размер устанавливаемой расчетной процентной ставки имеет решающее значение для результата расчета стоимости капитала. Чем выше процентная ставка, тем меньше стоимость капитала (в результате начисления процентов на поступления). Следует всегда выбирать такую процентную ставку, которую инвестор может получить также при альтернативном вложении капитала.
104. Под прибылью определенного периода подразумевается соответствующее сальдо, остающееся после отчисления процентов и возврата связанного капитала.
105. См. таблицу коэффициентов для расчета аннуитетов (коэффициент возврата капитала) в приложении 9.
106. Veit, Straub (см. выше), стр. 152.
107. К вопросу анализа make-or-buy см. Steinbuch, Olfert (как указано выше), стр. 259 и далее.
108. С образцовым бизнес-планом фирмы «RQM Raum-Quanten-Motoren AG» вы можете познакомиться в Интернете: http://www.rqm.ch/ger/busp98_d.htm.
109. Применяемый здесь метод называют кумулятивным методом, который, по нашему мнению, является вполне достаточным. В отличие от него так называемый элективный метод проводит более четкую границу между различной продолжительностью использования отдельных сумм. См. также Olfert, Reichel. «Kompakt-Training Investition» (Компактный тренинг по инвестированию), Ludwigshafen, 1999, стр. 75.
110. Olfert. «Finanzierung» (Финансирование), 10. Auflage, Ludwigshafen, 1999, стр. 66 и далее.
111. Источник: Kirschbaum. «Existenzgründungsberatung» (Советы для начинающих предпринимателей), Düren 1987, стр. 302.
112. К вопросу о частном страховании начинающих предпринимателей и необходимом страховании предприятий см. Stück. «So gründe ich ein Geschäft oder mache

- mich selbständig» (Как я создам свое дело и стану предпринимателем), München, 1994, стр. 134 и далее.
113. Прирост долгосрочных резервов суммируется, а уменьшение — вычитается. Аналогичный расчет производится в случае специальных статей, частично содержащих резервы.
 114. Предел платежей по нетоварным операциям показывает границу нагрузки предприятия обязательствами по банковским кредитам.
 115. Рекомендуемая литература для начинающих: Grosjean. «Wie lese ich eine Bilanz? Ein Crashkurs für Nichtfachleute» (Как читать баланс? Ускоренный курс для непрофессионалов), 8. Auflage, München, 1997 и Wolf. «Grundwissen Bilanz und Bilanzanalyse» (Основы знаний о балансах и анализе балансов), 2. Auflage, München, 1998.
 116. Olfert, Körner, Langenbeck. «Bilanzen» (Балансы), 5. Auflage, Ludwigshafen, 1989, стр. 349.
 117. Hirsch. «Bilanzanalyse und Bilanzkritik» (Анализ и критика баланса), 2. Auflage, Wiesbaden, 2000, стр. 112.
 118. См. Hirsch (как указано выше), стр. 107 и далее.
 119. См. также Kleinebeckel. «Finanz- und Liquiditätssteuerung. Leitfaden eines Controlling-Praktikers zur bilanzorientierten Liquiditätssteuerung» (Управление финансами и ликвидностью. Руководство по нацеленному на баланс управлению ликвидностью для специалистов по контроллингу) (включая CD-ROM с «моделью F» и учебный видеофильм), 5. Auflage, Freiburg im Breisgau, 1998.
 120. Финансирование за счет амортизационных отчислений и так называемый эффект Ломана-Рухти (расширение мощностей за счет амортизационных отчислений на износ) см. Schröder. «Praxiswissen Unternehmensfinanzierung» (Практические знания в области финансирования предприятия), Planegg, 1997, стр. 128 и далее.

121. См. файл в формате Excel «Двенадцатимесячный план ликвидности и финансов» на прилагаемом CD-ROM.
122. См. Olfert. «Kompakt-Training Investition» (Компактный тренинг по инвестированию), Ludwigshafen, 1999, стр. 28 и далее.
123. Под ликвидностью понимают способность предприятия «неограниченно выполнять платежные обязательства, срок реализации которых безоговорочно наступил. Она должна обеспечиваться в любой момент существования предприятия». См. Veit, Straub (как указано выше), стр. 170.
124. Формула сконто для расчета годовой процентной ставки и связанной с этим выгоды использования сконто выглядит следующим образом: (ставка сконто $\times 360$): (срок оплаты нетто — срок сконто). При условии оплаты в течение 14 дней со сконто 2% или 30 дней нетто получается годовая процентная ставка в размере 45%. Учитывая контокоррентные процентные ставки немецких банков, выгодно даже взять банковский кредит для получения выручки за счет сконто.
125. Veit, Straub (см. выше), стр. 194.
126. Значение показателей для руководства предприятием — см. Weber. Kennzahlen. Unternehmen mit Erfolg führen (Показатели. Как успешно руководить предприятием) (включая CD-ROM), Planegg, 1999.
127. В Германии проводятся многочисленные сравнительные анализы деятельности предприятий, результаты которых регулярно публикуются и являются хорошим источником информации для руководителей фирм. В качестве примера можно упомянуть Deutscher Sparkassen- und Giroverband Branchendienst (для каждой отрасли оцениваются 24 показателя), DATEV, Institut für Handelsforschung an der Universität Köln für den Einzelhandel (Fachhandel)

und den Großhandel. См. Wolf. «Grundwissen Bilanz und Bilanzanalyse» (Основы знаний о балансах и анализе балансов), 2. Auflage, München, 1998, стр. 140 и далее.

128. «Основой для предоставления кредита является ожидаемый от проекта кэш флоу и обусловленная этим способность погашения ссуды в течение согласованного срока». Источник: «Finanzierungen mit der EBWE» (Финансирование с поддержкой ЕБРР), март 1996 г., стр. 4.
129. Witt, Frank-Jürgen (см. выше), стр. 199.
130. Witt, Frank-Jürgen (сам же), стр. 205.
131. Чистый оборотный капитал (Working Capital): Применяется в англоязычной литературе как понятие анализа баланса. Он является составной частью расчета ликвидности предприятия и состоит из оборотного капитала за вычетом краткосрочной задолженности (платежных обязательств, срок погашения которых наступает в течение года, отчислений в резервные фонды и выплачиваемой прибыли). Иными словами: чистый оборотный капитал представляет собой оборотный капитал, финансируемый за счет долгосрочных средств, и в значительной мере соответствует показателю ликвидности третьей степени. Если показатель чистого оборотного капитала является отрицательной величиной, то это свидетельствует о нарушении «золотого правила» финансирования, согласно которому основной капитал следует финансировать только за счет долгосрочных кредитов.
132. Witt (см. выше), стр. 205.
133. Точка безубыточности — break-even-point (точка пересечения кривой оборота с кривой общих издержек) — может быть изменена целенаправленными мерами.
134. К вопросу о различных системах показателей см. Perridon, Steiner. «Finanzwirtschaft der Unternehmung»

- (Финансовое хозяйство предприятия). 10. Auflage, München, 1999, стр. 555 и далее.
135. Система показателей Дюпона была разработана американской фирмой «Du Pont de Nemours & Co.»
 136. Показатель «чистый оборотный капитал» и расчет — см. раздел 11.5. «Экономические показатели».
 137. См. Ockel. «Cash freisetzen statt neuer Kredite» (Высвобождение наличных средств вместо кредитов). In: *Harvard Business Manager* 3/1999, стр.19 и далее.
 138. Цитата из журнала «Штерн», № 37, 7.9.2000 г.
 139. Инкубаторы — это профессиональные консультанты, которые обеспечивают команде учредителей всеохватывающую поддержку, чтобы довести бизнес-идею до уровня требований рынка.
 140. Источник: Schweizer Kreditanstalt. «Der Businessplan. Eine praxisorientierte Wegleitung zur Erstellung eines Businessplans» (Бизнес-план. Практическое руководство по составлению бизнес-плана), стр. 17.
 141. Источник: Borchgrave. «Mitbegründer smartererwork» (Соучредители) — <http://www.smartererwork.com>. Redaktion: Esther Muench. Handelsblatt.
 142. <http://www.fh-brandenburg.de/-hoeft/toolbox/m-plan.htm>.
 143. См. Windau, Schumacher. «Strategien für Sieger» (Стратегии для победителей), стр. 40 и далее.
 144. Windau, Schumacher (там же), стр. 42 и далее.
 145. <http://www.fh-brandenburg.de/-hoeft/toolbox/m-plan.htm>.

Фред Лудольф, Сабинэ Лихтенберг

Бизнес-план

Профессиональное составление
и убедительная презентация

Ответственный за выпуск *О. Афанасьева*
Художественный редактор *Л. Чернова*
Технический редактор *Л. Бирюкова*
Компьютерная верстка *И. Слепцовой*
Корректоры *Г. Мякина, Т. Скоркина*

Подписано в печать
Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная.
Гарнитура Pragmatica. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 00,00. Уч.-изд. л. 00,00. Тираж 5000 экз.
Изд. № 01-3820. Заказ № .

Издательство «ОЛМА-ПРЕСС»
129075, Москва, Звездный бульвар, 23