

**В.К. Крутиков, С.А. Аракелян, Т.В. Дорожкина,  
Т.Н. Субботина, М.В. Якунина**

# **Бизнес планирование**

*Учебно-методическое пособие*

Калуга, 2017

ББК 65.050

К84

**Рецензенты:**

**Захаров И.В.** , доктор экономических наук, профессор,

**Сахаров Г.В.**, доктор экономических наук, профессор

**Крутиков В.К., Аракелян С.А., Дорожкина Т.В.,**

**Субботина Т.Н., Якунина М.В.**

К84 **Бизнес планирование. Учебно-методическое пособие.** Калуга:

ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2017. – 144 с.

ISBN 978-5-905697-65-4

В учебно-методическом пособии раскрывается сущность теоретических и методических основ осуществления бизнес планирования, как процесса проведения детального анализа сформулированных бизнес идей, их проверки на объективность и практическую реалистичность воплощения в объективной предпринимательской деятельности.

Обосновывается необходимость осуществления бизнес планирования для предпринимателей, инвесторов, менеджеров, желающих понять свои цели, задачи и перспективы.

Представлены, логическое обоснование и последовательность разработки бизнес, как документа, с перечнем разделов, и основными сегментами информации, которую необходимо отразить в данных разделах.

Пособие предназначено для студентов, магистрантов, изучающих современные проблемы экономики, управления и менеджмента, а также для экономических агентов, занимающихся предпринимательской деятельностью.

**ББК 65.050**

© Институт управления, бизнеса и технологий, 2017

© Среднерусский гуманитарно-технологический институт, 2017

© КГУ им. К.Э. Циолковского, 2017

© Коллектив авторов, 2017

## Содержание

Введение .....	4
Глава 1. Предпринимательская идея: сущность, информационное обеспечение, отбор и реализация .....	5
Глава 2. Среда осуществления процесса бизнес планирования: заинтересованные группы и требования к результатам .....	23
Глава 3. Бизнес планирование, как предпринимательская практика в рамках существующей нормативно-правовой базы .....	42
Глава 4. Разделы бизнес плана: «Общие сведения», «Резюме», «Описание предприятия и отрасли» .....	57
Глава 5. Разделы бизнес плана: «Сущность инвестиционного проекта», «Оценка рынков сбыта и конкурентов», «План маркетинга» .....	71
Глава 6. Разделы бизнес плана: «Производственный план», «Организационный план» .....	85
Глава 7. Разделы бизнес плана: «Финансовый план», «Показатели эффективности проекта» .....	95
Глава 8. Разделы бизнес плана: «Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта», «Приложения» .....	113
Глоссарий .....	125
Список литературы .....	137

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей задачей, которую постоянно решают предприниматели, является распределение строго ограниченных ресурсов при удовлетворении неограниченных потребностей.

Уместно вспомнить слова великого реформатора С. Ю. Витте: «Если потребности беспредельны, то средства для их удовлетворения ограничены».

Сегодня, особую актуальность теме бизнес планирования, придает оценка, данная заместителем председателя Правительства РФ А.В. Дворковичем, который подчеркнул мысль о том, что в настоящее время предпринимательские инициативы сдерживаются недостатком проработанных проектов, способных обеспечить хорошую доходность при минимальном, или терпимом уровне риска.

Дворкович, имеющий значительный опыт работы в бизнесе, однозначно сформулировал задачу правительства следующим образом: «Поддерживать не отрасли, а скорее предпринимательские инициативы».

Опираясь на конструктивную идею, успешного американского предпринимателя и новатора современности С. Джобса: «Чаще всего люди не понимают, что им на самом деле нужно, пока сам им этого не покажешь», в пособии представлены, как теоретические материалы, так и примеры из хозяйственной деятельности конкретных предпринимательских структур, успешно реализовавших свои бизнес планы.

Обращение к положительной практике бизнес планирования, позволяет продемонстрировать прогрессивные производственные технологии, инновационные подходы к культуре управления и опыт эффективного менеджмента.

Основными задачами бизнес планирования в настоящее время выступают: обеспечение высоких темпов экономического развития за счет эффективной хозяйственной деятельности; максимизация прибыли от привлеченных инвестиций; минимизация предпринимательских рисков.

В учебно-методическом пособии раскрывается сущность понятий бизнес планирование, инвестиции и инновационная деятельность. Рассматриваются подходы к планированию процесса формирования и совершенствования механизмов, обеспечивающих внедрение новых знаний и технологий с использованием инвестиций в предпринимательской деятельности.

## **Глава 1. Предпринимательская идея: сущность, информационное обеспечение, отбор и реализация**

Важнейшей задачей, которую постоянно решают предприниматели, является распределение строго ограниченных ресурсов при удовлетворении неограниченных потребностей.

Уместно вспомнить слова великого реформатора С. Ю. Витте: «Если потребности беспредельны, то средства для их удовлетворения ограничены». Работе по реализации эффективной предпринимательской деятельности предшествуют **следующие этапы:**

- поиск идей развития различных видов бизнеса;
- выбор из возможных бизнес - идей наиболее перспективных и легко осуществимых, исходя из местных условий;
- разработка и оценка эффективности возможных вариантов воплощения каждой из выбранных идей;
- разработка инвестиционных проектов (бизнес-планов, технико-экономических обоснований) по осуществлению наиболее эффективных бизнес идей;
- организация работ по реализации разработанных проектов.

Каждый предприниматель в процессе организации предпринимательской деятельности должен обладать предпринимательской идеей. Предпринимательская идея – отражение в сознании предпринимателя потребностей общества и путей их удовлетворения.

**Основными источниками предпринимательской идеи являются:**

- Товарный рынок
- Анализ географических и структурных разрывов в системе общественного производства
- Достижения науки и техники
- Появление новых идей на основе анализа существующих товаров.
- Анализ предшествующих лет развития рынков товаров и услуг
- Предугадывание появления новых потребностей и удовлетворение их.

После того, как был определен круг идей, проводится анализ, который позволяет сформулировать конкретную идею, которая будет использоваться в производстве. Для этого идеи подвергаются экспертизе (внешней и внутренней). Если отбор осуществляется внутренней службой, то он происходит **по следующим направлениям:**

- Оценка эффективности идеи.
- Определение перспектив завоевания рынка.
- Уточнение длительности работ от проекта до его реализации.
- Соотношение таких категорий, как: доступность, цена, спрос.
- Наличие квалифицированной рабочей силы.

После определения общей эффективности разрабатываются документы по реализации идеи. Выбор оптимального варианта осуществления предпринимательской деятельности дает возможность технико-экономического обоснования (ТЭО) предполагаемого проекта, и разработки бизнес плана.

Все хозяйственные процессы и их результаты, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов, получают соответствующее отражение **в системе экономической информации**. Эта система представляет собой совокупность данных, всесторонне характеризующих хозяйственную деятельность на различных уровнях.

Информационная система весьма динамична, она включает в себя совокупность входных данных, результаты их промежуточной обработки, выходные данные и конечные результаты, поступающие в систему управления.

Объективность отражения процессов производства, обращения, распределения и потребления, использования природных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов – основное требование, которому должны удовлетворять действующие в настоящее время системы информации, учета и отчетности. Первичные документы, которые составляются заинтересованными сторонами (преимущественно материально ответственными лицами), и сейчас в массе своей объективно отражают суть той или иной хозяйственной операции.

Важной и наиболее доступной для внешних пользователей составляющей информационной системы является финансовая отчетность.

**Финансовая отчетность** - это совокупность форм отчетности, составленных на основе данных финансового учета с целью предоставления пользователям обобщенной информации о финансовом положении и деятельности предприятия, а также изменениях в его финансовом положении за отчетный период в удобной и понятной форме для принятия этими пользователями определенных деловых решений.

К составлению финансовой отчетности предъявляется ряд требований (иначе говоря, принципов), которые делают ее достаточно эффективным инструментом финансового управления.

**Информация, содержащаяся в финансовой отчетности должна быть:**

- Полезной информацией, т.е. чтобы эту информацию пользователи могли бы использовать для принятия обоснованных деловых решений.
- Уместной информацией, т.е. информация значима и оказывает влияние на решение, принимаемое пользователем.
- Достоверной информацией. Достоверность информации определяется ее правдивостью, возможностью проверки и документальной обоснованностью, а также нейтральностью данных.
- Информация считается правдивой, если она не содержит ошибок и пристрастных оценок, а также не фальсифицирует события хозяйственной жизни.
- Нейтральность предполагает, что финансовая отчетность не делает акцента на удовлетворение интересов одной группы пользователей общей отчетности в ущерб другой группы.
- Сопоставимой, что требует соблюдение последовательности в применяемых методах бухгалтерского учета в данной организации. Это обеспечивает сопоставимость данных о деятельности предприятия за несколько отчетных периодов.

В ходе формирования отчетной информации должны соблюдаться определенные ограничения на информацию, включаемую в отчетность:

- Оптимальное соотношение затрат и выгод, означающее, что затраты на составление отчетности должны разумно соотноситься с выгодами, извлекаемыми предприятием от представления этих данных заинтересованным пользователям.
- Принцип осторожности (консерватизма) предполагает, что документы отчетности не должны допускать завышенной оценки активов и прибыли и заниженной оценки обязательств.
- Конфиденциальность требует, чтобы отчетная информация не содержала данных, которые могут нанести ущерб конкурентным позициям предприятия. Это требование относится к публичной информации компаний, которые по закону обязаны представлять отчетность широкому кругу пользователей.

**Пользователь финансовой отчетности** – юридическое или физическое лицо, заинтересованное в информации.

Все пользователи проявляют интерес к информации об организации, но с разной степенью понимания и компетенции.

Финансовая отчетность в России представляет интерес для одной группы внутренних пользователей и двух групп внешних пользователей:

- непосредственно заинтересованные пользователи в деятельности организации;
- опосредованно заинтересованные пользователи в деятельности организации.

**К внутренним пользователям** финансовой отчетности относятся:

- общее собрание участников (собственников);
- высшее руководство организации;

По данным отчетности внутренние пользователи определяют правильность принятых инвестиционных решений и эффективность хозяйственной деятельности, оптимальность структуры капитала, определяют основные направления дивидендной политики, составляют прогнозные формы отчетности и осуществляют предварительные расчеты финансовых показателей предстоящих отчетных периодов, оценивают возможности слияния с другой организацией или ее приобретения, структурной реорганизации.

**К первой группе** внешних пользователей относятся следующие пользователи:

- государство, прежде всего в лице налоговых органов, которые проверяют правильность составления отчетных документов, расчета налогооблагаемой базы, суммы налогов;
- существующие и потенциальные кредиторы, использующие отчетность для оценки целесообразности предоставления или продления кредита, определения условий кредитования, усиления гарантий возврата кредита, оценки доверия к организации как к клиенту;
- поставщики, определяющие целесообразность поставок товаров данному клиенту на условиях коммерческого кредита;
- существующие и потенциальные покупатели, определяющие надежность деловых связей с данным клиентом;
- существующие и потенциальные собственники средств организации, которым нужно определить увеличение или уменьшение доли собственных средств и оценить эффективность использования ресурсов руководством организации;
- служащие, интересующиеся данными отчетности с точки зрения уровня их заработной платы и перспектив работы в данной организации.

**Вторая группа внешних пользователей** бухгалтерской отчетности – это те, кто непосредственно не заинтересован в деятельности организации. Однако изучение отчетности им необходимо для того, чтобы защитить интересы первой группы пользователей отчетности. К этой группе относятся:



- аудиторские службы, проверяющие соответствие данных отчетности установленным правилам с целью защиты интересов инвесторов;
- консультанты по финансовым вопросам, использующие отчетность в целях выработки рекомендаций своим клиентам относительно помещения их капиталов в ту или иную компанию;
- биржи ценных бумаг, оценивающие информацию, представленную в отчетности, при регистрации соответствующих фирм, принимающие решения о приостановке деятельности какой-либо компании, оценивающие необходимость изменения методов учета и составления отчетности;
- законодательные органы;
- юристы, нуждающиеся в отчетной информации для оценки выполнения условий контрактов, соблюдения законодательных норм при распределении прибыли и выплате дивидендов, а также для определения условий пенсионного обеспечения;
- пресса и информационные агентства, использующие отчетность для подготовки обзоров, оценки тенденций развития и анализа деятельности отдельных компаний и отраслей, расчета обобщающих показателей финансовой деятельности;
- государственные организации по статистике, использующие отчетность для статистических обобщений по отраслям и сравнительного анализа и оценки результатов деятельности на отраслевом уровне;
- профсоюзы, заинтересованные в отчетной информации для определения своих требований в отношении заработной платы и условий трудовых соглашений, а также для оценки тенденций развития отрасли, к которой относится данная организация.

В соответствии с различными экономическими признаками, вся отчетная информация группируется в отдельные укрупненные статьи, которые в международной практике называются **элементами финансовой отчетности**. Основными элементами финансовой отчетности являются активы, обязательства, собственный капитал, доходы, расходы, прибыль и убытки. Три первых элемента характеризуют средства предприятия и источники этих средств на определенную дату; остальные элементы отражают операции и события хозяйственной жизни, которые повлияли на финансовое положение предприятия в течение отчетного периода и обусловили изменения в первых трех элементах. Все элемен-

ты финансовой отчетности отражаются в **формах отчетности**, среди которых во всех странах, в том числе и в России, основными являются Бухгалтерский баланс и Отчет о прибылях и убытках.

**Основными методами анализа отчетности** служат:

- чтение отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- расчет финансовых коэффициентов.

**Чтение** отчетности – это изучение абсолютных показателей, представленных в отчетности. Посредством чтения отчетности определяют имущественное положение предприятия, его краткосрочные и долгосрочные инвестиции, вложения в физические активы и финансовые активы, источники формирования собственного капитала и заемных средств, оценивают связи предприятия с поставщиками и покупателями, финансово-кредитными учреждениями, оценивают выручку от основной деятельности и прибыль текущего года.

**Горизонтальный анализ** позволяет определить абсолютные и относительные изменения различных статей отчетности по сравнению с предшествующим годом, полугодием или кварталом.

**Вертикальный анализ** проводится с целью выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе, принимаемом за 100 процентов (например, удельный вес статей актива в общем итоге баланса).

**Трендовый анализ** основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет (периодов) от уровня базисного года (периода), для которого все показатели принимаются за 100 процентов.

Финансовые **коэффициенты** описывают финансовые пропорции между различными статьями отчетности. Достоинствами финансовых коэффициентов являются простота расчетов и элиминирование влияния инфляции, что особенно актуально при анализе в долгосрочном аспекте. Суть метода заключается, во-первых, в расчете соответствующего показателя и, во-вторых, в сравнении этого показателя с какой-либо базой, например:

- общепринятыми стандартными параметрами;
- аналогичными показателями предшествующих лет (периодов);
- показателями конкурирующих предприятий;
- какими-либо другими показателями анализируемой фирмы.

Для финансового менеджера финансовые коэффициенты имеют особое значение, поскольку являются основой для оценки его деятель-

ности внешними пользователями отчетности, прежде всего акционерами и кредиторами.

### **Основные финансовые коэффициенты.**

В финансовом менеджменте наиболее важными признаются следующие группы финансовых коэффициентов:

1. Коэффициенты платежеспособности и ликвидности.
2. Коэффициенты деловой активности.
3. Коэффициенты рентабельности.
4. Коэффициенты структуры капитала.
5. Коэффициенты рыночной активности.

Рассмотрим показатели (коэффициенты) каждой из этих групп.

#### **1. Коэффициенты ликвидности**

Коэффициенты ликвидности позволяют определить способность организации оплатить свои краткосрочные обязательства в течение определенного периода или на конкретную дату. Наиболее важными коэффициентами являются следующие коэффициенты:

- степень платежеспособности общая;
- степень платежеспособности по текущим обязательствам (текущая платежеспособность);
- коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- коэффициент срочной (быстрой) ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- чистый оборотный капитал.

**Степень платежеспособности общая** определяется как частное от деления суммы заемных средств (долгосрочных и краткосрочных обязательств) организации на среднемесячную валовую выручку.

Данный показатель характеризует общую ситуацию с платежеспособностью организации, объемами ее заемных средств и сроками возможного погашения задолженности организации перед ее кредиторами.

Структура долгов и способы кредитования организации характеризуются распределением показателя «степень платежеспособности общая» на коэффициенты задолженности по кредитам банков и займам, другим организациям, фискальной системе, внутреннему долгу. Перекос структуры долгов в сторону товарных кредитов от других организаций, скрытого кредитования за счет неплатежей фискальной системе государства и задолженности по внутренним выплатам отрицательно характеризует хозяйственную деятельность организации.

**Степень платежеспособности по текущим обязательствам** определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной валовой выручке. Данный показатель характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью

организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами. Он показывает в течение, какого количества месяцев организация может рассчитаться по текущим обязательствам

**Коэффициент текущей (общей) ликвидности** рассчитывается как частное от деления оборотных средств на краткосрочные обязательства и показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения его краткосрочных обязательств на конкретную дату. Рекомендуемое значение этого коэффициента - от единицы до двух (иногда трех). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть, по меньшей мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе организация окажется под угрозой банкротства. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в два (три) раза считается также нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. При анализе коэффициента особое внимание обращается на его динамику.

В тоже время ликвидность отдельных категорий оборотных средств не одинакова. Например, денежные средства могут служить непосредственным источником погашения текущих обязательств, то запасы могут быть использованы для этой цели только после их реализации, что предполагает не только наличие непосредственно покупателя, но и наличие у него денежных средств. В составе оборотных средств могут быть и неликвидные активы, которые учитываются при расчете коэффициента текущей ликвидности.

Поэтому рассчитывается **коэффициент срочной ликвидности**, раскрывающий отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности) к краткосрочным обязательствам. При расчете коэффициента срочной ликвидности целесообразно учитывать не всю дебиторскую задолженность, а лишь задолженность покупателей и заказчиков, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Рекомендуемое значение этого коэффициента - выше или равно 1.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** рассчитывается либо как частное от деления только денежных средств на краткосрочные обязательства, либо как частное от деления суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на краткосрочные обязательства. Рекомендуемое значение равно 0,2 - 0,25.

Большое значение в анализе ликвидности организации имеет изучение **чистого оборотного капитала**, который рассчитывается как раз-

ность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами. Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем.

## **2. Коэффициенты деловой активности**

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько интенсивно предприятие использует свои средства. Как правило, к этой группе относятся различные показатели оборачиваемости.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения организации, поскольку скорость оборота средств, т. е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность организации. Кроме того, увеличение скорости оборота средств при прочих равных условиях отражает рост её производственно-технического потенциала.

В финансовом менеджменте наиболее часто используются следующие показатели оборачиваемости.

**Коэффициент оборачиваемости активов** - отношение выручки от реализации продукции к итогу актива баланса - характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их привлечения, т. е. показывает, сколько раз за год (или другой отчетный период) совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли.

**Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности** рассчитывается делением выручки от реализации продукции на среднегодовую стоимость чистой дебиторской задолженности. По нему судят, сколько раз в среднем дебиторская задолженность (или только счета покупателей) превращалась в денежные средства в течение отчетного периода.

**Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности** рассчитывается делением себестоимости реализованной продукции на среднегодовую стоимость кредиторской задолженности, и показывает, сколько компании требуется оборотов для оплаты выставленных ей счетов.

**Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов** отражает скорость реализации этих запасов. Он рассчитывается как частное от деления себестоимости реализованной продукции на среднегодовую стоимость материально-производственных запасов.

Оборачиваемость активов можно оценивать не только количеством оборотов, но и количеством дней, в течение которого совершается один оборот средств. Поэтому наряду с коэффициентами оборачиваемости изучается продолжительность одного оборота всех активов и их отдельных видов. При этом особое внимание уделяется продолжительности оборота оборотного капитала (активов) на всех стадиях его кругооборота, что позволяет проследить, на каких стадиях произошло ускорение или замедление оборачиваемости капитала.

Экономический эффект в результате ускорения оборачиваемости капитала выражается в относительном высвобождении средств из оборота, а также в увеличении суммы выручки и суммы прибыли.

Сумма высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением (-Э) или дополнительно привлеченных средств в оборот (+Э) при замедлении оборачиваемости капитала определяется умножением однодневного оборота по реализации на изменение продолжительности оборота:

$$\pm \text{Э} = \frac{B}{D} \times \Delta \text{Поб},$$

где  $B$  – сумма фактической реализации товаров (продукции, работ, услуг);

$D$  – количество дней в исследуемом периоде;

$\Delta \text{Поб}$  – изменение продолжительности оборота (дни).

### 3. Коэффициенты рентабельности

Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность организации.

К ним относятся:

**Рентабельность вложенного капитала (ROA)** определяется делением суммы прибыли до налогообложения на среднегодовую стоимость имущества (активов) и умножением на 100%. Она показывает, сколько денежных единиц прибыли (руб. и коп.) получено с единицы стоимости активов (100 руб.) независимо от источников привлечения средств. Для проведения факторного анализа можно использовать два других показателя прибыли:

- прибыль от продаж;
- чистая прибыль.

Показатель  $ROA$  является хорошим средством для оценки качества управления. Связанный с эффективностью управления этот показатель намного надежнее других показателей оценки финансовой устойчивости предприятия, основанных на соотношении отдельных статей баланса.

**Рентабельность собственного капитала (ROE)** определяется делением суммы чистой прибыли на среднегодовую стоимость собственного капитала и умножением на 100%. Он характеризует интерес собственников.

**Рентабельность продаж (ROS)** определяется делением прибыли от продаж на объем продаж или выручку от реализации продукции, работ, услуг и умножением на 100%. Она показывает, насколько эффективно предприятие ведет свою деятельность, и какова доля прибыли в выручке от продаж.

**Рентабельность оборотного капитала** определяется делением суммы прибыли от продаж на среднегодовую стоимость оборотных активов и умножением на 100%.

**Рентабельность полной себестоимости** издержек производства и обращения, определяется делением прибыли от продаж на сумму издержек производства и обращения и умножением на 100%. Она показывает сумму прибыли, получаемую с каждых 100 рублей издержек производства и обращения.

Для оценки коэффициентов оборачиваемости и рентабельности полезно сопоставить эти показатели между собой. Коэффициент оборачиваемости активов характеризует интенсивность их использования, а рентабельность активов - эффективность их использования.

Взаимосвязь между показателями рентабельности совокупного капитала и его оборачиваемости выражается следующим образом:

$$\frac{\Pi}{A} = \frac{\Pi}{A} \times \frac{B}{B} = \frac{B}{A} \times \frac{\Pi}{B} = \text{Коб} \times \text{ROS}$$

где  $\Pi$  – прибыль;

$A$  – среднегодовая стоимость активов;

$B$  - выручка от продаж.

Иными словами, рентабельность активов ( $ROA$ ) равна произведению коэффициента оборачиваемости капитала ( $Коб$ ) на рентабельность продаж ( $ROS$ ) и:

$$ROA = \text{Коб} \times \text{ROS}$$

**4. Показатели структуры капитала** характеризуют степень защищенности интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в компанию. Они отражают способность организации погашать долгосрочную краткосрочную задолженность за счет накопленного имущества, принадлежащего ей на праве собственности. К ним относят:

**Коэффициент собственности (автономии, финансовой независимости)** характеризует долю собственного капитала в общей сумме капитала организации, а, следовательно, соотношение интересов собственников предприятия и кредиторов. Рекомендуемое значение  $\geq 0,6$ .

**Коэффициент заемного капитала** отражает долю заемного капитала в источниках финансирования. Рекомендуемое значение  $\leq 0,4$ .

**Коэффициент финансового риска (плечо финансово рычага)** характеризует зависимость организации от внешних займов. Чем он выше, тем больше займов у организации, и тем рискованнее ситуация, которая может привести к её банкротству. Он рассчитывается как отношение заемного капитала к собственному капиталу организации.

### **5. Коэффициенты рыночной активности предприятия**

Коэффициенты рыночной активности включают в себя различные показатели, характеризующие стоимость и доходность акций компании. Основными показателями в этой группе являются:

- прибыль на одну акцию;
- соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию;
- балансовая стоимость одной акции;
- соотношение рыночной стоимости одной акции и ее балансовой стоимости;
- доходность одной акции;
- доля выплаченных дивидендов.

**Прибыль на одну акцию** показывает, какая доля чистой прибыли приходится на одну обыкновенную акцию в обращении. Он рассчитывается делением суммы чистой прибыли на общее число обыкновенных акций в обращении. Количество акций в обращении определяются как разница между общим числом выпущенных обыкновенных акций и собственных акций, выкупленных у акционеров. Если в структуре компании имеются привилегированные акции, из чистой прибыли предварительно должна быть вычтена сумма дивидендов, выплаченных на привилегированные акции.

**Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию (Ц/П)** отражает отношения между акционерным обществом и ее акционерами. Этот коэффициент показывает, сколько денежных единиц согласны заплатить акционеры за одну денежную единицу чистой прибыли компании, т.е. характеризует отношение акционеров к акционерному обществу. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{Ц}{П} = \frac{Ц_{курс}}{П_{акц}},$$



где  $C_{курс}$  – рыночная стоимость одной акции;  
 $Паку$  – прибыль на одну акцию.

Чем выше этот показатель, тем выше акционеры оценивают инвестиционные качества акционерного общества, т.к. готовы покупать акции по более высокой цене. Важной характеристикой данного показателя является не его величина на данный момент, а его динамика в сравнении в динамикой, такого же показателя других акционерных обществ и с общей динамикой рынка.

**Балансовая стоимость одной акции** показывает стоимость собственного капитала акционерного общества, которая приходится на одну обыкновенную акцию в соответствии с данными бухгалтерского учета. Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$C_{бал} = \frac{Kс - Априв}{Чоа}$$

где  $C_{бал}$  – балансовая стоимость одной акции;  
 $Kс$  – стоимость собственного капитала акционерного общества;  
 $Априв$  – стоимость привилегированных акций;  
 $Чоа$  – число обыкновенных акций в обращении.

**Соотношение рыночной и балансовой стоимости одной акции** показывает рыночную стоимость одной акции в сравнении с ее балансовой стоимостью:

$$C_{РиБС} = \frac{C_{курс}}{C_{баланс}}$$

где  $C_{РиБС}$  – соотношение рыночной (курсовой) стоимости и балансовой стоимости одной акции;  
 $C_{курс}$  – рыночная стоимость одной акции;  
 $C_{баланс}$  – балансовая стоимость одной акции.

**Доходность акций** может быть рассчитана при помощи нескольких показателей. Различают текущую и совокупную доходность. Под текущей доходностью (дивидендный доход) понимают, прежде всего, дивиденды, которые получит владелец акции. Этот коэффициент рассчитывается как отношение дивиденда на одну акцию к рыночной (курсовой) стоимости одной акции.

Доходность акции может быть рассчитана также с учетом курсовой разницы, которую владелец акции может получить при продаже акции. В этом случае доходность акции определяется как частное от деле-

ния суммы дивиденда, полученного в течение периода владения акцией, и разницы (прибыли или убытка) между ценой покупки акции и ценой ее продажи на цену покупки акции. Более подробно эти показатели рассматриваются в главе 9.

**Доля выплачиваемых дивидендов (коэффициент выплаты дивидендов)** указывает, какая часть чистой прибыли акционерного общества была израсходована на выплату дивидендов.

Превышение данным коэффициентом единицы свидетельствует либо о нерациональной дивидендной политике компании, либо об ее финансовых затруднениях (компания вынуждена «заимствовать» деньги из своих финансовых резервов).

Что же касается конкретного уровня рассматриваемого коэффициента, то он в разных компаниях может варьироваться от 0 до 0,9.

### **Экспресс-анализ отчетности**

Для диагностики финансового состояния предприятия важное значение имеет текущий внутрифирменный анализ финансово-экономического состояния.

Общая методика анализа заключается в сопоставлении рассчитанных по данным отчетности коэффициентов с аналогичными данными, отражающими деятельность предприятия за ряд лет.

Цель экспресс анализа финансового состояния – наглядная и простая оценка финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта.

Сущность – отбор небольшого количества наиболее существенных и сравнительно несложных в исчислении показателей и постоянный контроль над их динамикой (табл.).

*Таблица. Аналитические показатели для внутрифирменного анализа*

Направления анализа	Показатели
1. Оценка экономического потенциала компании	
1.1. Оценка имущественного положения	1. Общая сумма капитала, находящего в распоряжении компании
	2. Стоимость вне оборотных активов
	3. Доля вне оборотных активов в общей сумме активов компании
	4. Коэффициент годности основных фондов

1.2. Оценка финансового положения	1. Доля собственного капитала в общей сумме источников капитала (коэффициент собственности)
	2. Коэффициент срочной ликвидности
	3. Доля собственных оборотных средств в общей сумме оборотных средств
	4. Коэффициент текущей платежеспособности
1.3. Наличие убытков и сомнительных задолженностей	1. Убытки
	2. Займы и кредиты, непогашенные в срок
	3. Просроченная кредиторская и дебиторская задолженность
2. Оценка интенсивности и эффективности хозяйственной деятельности	
2.1. Оценка суммы прибыли	1. Прибыль от продаж
	2. Прибыль до налогообложения
	3. Чистая прибыль
2.2. Оценка интенсивности использования капитала (деловой активности)	1. Выручка от продаж
	2. Оборачиваемость активов
	3. Продолжительность оборота дебиторской задолженности
	4. Продолжительность оборота кредиторской задолженности
2.3. Эффективность использования экономического потенциала	1. Рентабельность капитала
	2. Рентабельность собственного капитала
	3. Рентабельность обычной деятельности (продаж)

Признаки «хорошего» баланса:

- рост валюты баланса;
- рост собственного капитала;
- отсутствие резких изменений в отдельных статьях баланса;
- дебиторская задолженность находится в «равновесии» с кредиторской задолженностью;
- в балансе отсутствуют «больные» статьи;
- коэффициент текущей ликвидности находится в интервале от 1 до 2;

- темпы роста прибыли опережают темпы роста реализации продукции, а темпы роста реализации продукции опережают темпы роста валюты баланса.

**Важнейшей задачей любой фирмы является определение инновационной стратегии бизнеса.**

Выделяют следующие виды стратегии:

**Традиционная** - фирма не стремится ни к чему другому, как улучшению качества товара на основе существующей технологии. Такая стратегия ведет к технической отсталости. Обычно она используется при начале или смене бизнеса.

**Оппортунистическая** – фирма осуществляет разработку товаров, которые не требуют слишком больших затрат на исследования, но который, может обеспечить на некоторое время монополистическое положение на рынке – политика снятия сливок. У нее существуют свои проблемы: при насыщении рынка становится трудно проводить такую политику, постоянно присутствует риск, фирма всегда в состоянии конкуренции, фирма должна считаться с антимонопольным законодательством

**Имитационная** - приобретение данной фирмой новой технологии производства, путем покупки лицензии или авторских прав. Эта стратегия позволяет получить преимущество, так как приобретение лицензии всегда дешевле, чем разработка и исследования. Но для постоянного использования такой стратегии необходима мобильная научно-техническая база. Такую технологию обычно применяют японцы.

**Оборонительная** – не отставать в инновациях от конкурентов и обеспечить средние условия выживания. Практически данная фирма следует за новыми технологиями. Но проблема заключается в том, что фирма никогда не сможет выйти на уровень ведущей и всегда осуществлять определенные затраты, чтобы обеспечить нормальное существование на рынке. Это затратная стратегия. В конце концов, она не дает 100% выживания.

**Зависимая** – стратегия мелкого и среднего бизнеса, который использует технологическую марку других фирм (франчайзинг).

**Наступательная** – стратегия фирмы-лидера. Находится на передовых рубежах отрасли. Занимает ведущее положение на рынке и в отрасли. Мобильная база, хорошие затраты на НИОКР, высококвалифицированный персонал и отличная служба маркетинга.

В стадии становления большинство предприятий использует 1,2 или 3 стратегии, а затем уже переходит на другие уровни.

В процессе разработки бизнес-плана предприниматель имеет возможности критически оценить свои силы, ответить на вопросы о целе-

сообразности создания предприятия, найдет ли оно своего клиента, с кем придется конкурировать и удастся ли завоевать рынок сбыта.

Ситуация может сложиться таким образом, что на стадии разработки бизнес-плана предприниматель убедится в бесперспективности проектируемого бизнеса. Это лучше, чем прийти к такому выводу после того, как уже вложены средства, и предприятие начинает функционировать.

Для составления бизнес-плана необходима информация о емкости рынка, производственных и финансовых потребностях предприятия. Производственные и финансовые потребности предприятия зависят от проектируемых видов деятельности и от того, какую продукцию предполагается выпускать. Для их расчета следует подготовить:

- перечень операций по обработке и сборке с учетом получения отдельных узлов и деталей по кооперации;
- список необходимых сырья и материалов с указанием вероятных поставщиков, их месторасположения, ориентировочных цен и транспортных тарифов по доставке;
- перечень необходимого технологического оборудования, его стоимость, возможность периодического использования на основе аренды;
- перечень требуемых специальностей с указанием числа работников каждой специальности, расходов на заработную плату, затрат по подготовке отдельных специалистов;
- потребность в производственных площадях, возможности аренды или купли помещений;
- предполагаемые накладные расходы. Бизнес-план по своей структуре является сложным документом. Его разделы и параграфы должны охватывать все стороны деятельности предприятия, а состав разделов может иметь особенности в зависимости от специфики предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Предпринимательская идея, как отражение в сознании предпринимателя потребностей общества и путей их удовлетворения.
2. Основные источники предпринимательской идеи.
3. Информация, содержащаяся в финансовой отчетности
4. Перечислите требования к информации, содержащейся в финансовой отчетности.
5. В чем заключается полезность информации, содержащейся в финансовой отчетности?

6. В чем заключается уместность информации, содержащейся в финансовой отчетности?
7. В чем заключается нейтральность информации, содержащейся в финансовой отчетности?
8. В чем заключается понятность информации, содержащейся в финансовой отчетности?
9. В чем заключается сопоставимость информации, содержащейся в финансовой отчетности?
10. Перечислить ограничения на информацию, включаемую в отчетность.
11. Важнейшие задачи любой фирмы по определению инновационной стратегии бизнеса.

**Темы для обсуждения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Источники и этапы поиска предпринимательских идей.
2. Аналитические показатели для внутрифирменного анализа

## **Глава 2. Среда осуществления процесса бизнес планирования: заинтересованные группы и требования к результатам**

Современные предпринимательские структуры (фирмы), рассматривают свою внешнюю и внутреннюю среду деятельности, как множество заинтересованных групп (стейкхолдеров).

К заинтересованным группам относят любое сообщество внутри фирмы, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности фирмы и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Принято выделять следующие основные заинтересованные группы: собственники, акционеры, органы федеральной и местной власти, представители менеджмента и рабочие, потребители и население, партнеры, инвесторы, кредиторы, партнеры и конкуренты.

Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов).

Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Покупателей интересуют качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

Менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий.

Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов.

Если какая-либо заинтересованная группа лиц не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшую реализацию бизнес плана.

К числу влиятельных заинтересованных групп относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации.

Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей.

Отдельные группы с особыми интересами (торговые, профессио-

нальные ассоциации, комиссии по защите прав потребителей и др.) могут, также оказывать давление на фирму, занимающуюся реализацией плана.

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	
ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
Регулярное информирование	Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон	Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами	Доклады, участие в дискуссиях
Экспертные обсуждения	Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

*Рис.* Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами

Известный специалист по планированию П. Стейнер утверждает, что максимизация прибыли как цель деятельности одновременно означает существенное повышение риска. При установлении планки будущей прибыли нужно иметь в виду, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости.

Необходимо уделять внимание аспектам, влияющим на ее деятельность извне, регулируя баланс между общественными интересами и интересами предпринимательских структур.

**Выделяют пять ключевых факторов макро регулирования:**

- Конкуренция. Фирмы, которые учитывают необходимость решения социально-экономических вопросов, получают большую известность, становятся более привлекательными со стороны ответственных потребителей.
- Социально-экономическая политика государства. Общеизвестно, что государство, задавая "правила игры", определяет совокупный спрос и предложение на общественные блага.
- Уровень развития страны. Он определяет не только условия развития бизнеса и общества, но также формирует социально-экономические потребности населения.



- Национальные особенности. Они связаны с культурой и общественными ценностями и через них влияют на совокупный спрос на общественные блага, а также на их структуру и объем.
- Международные стандарты. Это международные макро регуляторы, которые определяют общую ответственность для всех фирм.

**Микро регуляторы представляют собой внутренние факторы,** определяющие возможную направленность развития социально-экономических отношений в предпринимательской структуре.

**Выделяют следующие факторные группы:**

- Инструменты стратегического управления. Современные условия работы многих фирм требуют применения стратегических подходов, которые могут применяться как инструмент менеджмента, идею которого выражает крылатый афоризм: "если вы не можете сопротивляться изменениям – возглавьте их";
- Масштабность целей. Современный работник ориентируется на получение материальных благ только в начале своего развития, а со временем его интересы смещаются в сторону таких потребностей, как справедливость, безопасность, стабильность, экология и т.п.;
- Бренды и репутация. Данная факторная группа определяет необходимость усиления имиджа и репутации фирмы;
- Интеллектуальный капитал, включающий знания, навыки, умения всего персонала и нематериальные активы фирмы, развиваемые с помощью идей конструктивных социально-экономических отношений.

При реализации процесса бизнес планирования в современных социально-экономических условиях, необходимо учитывать меру корпоративной социальной ответственности (КСО).

С точки зрения структуры социальных инвестиций, связанных с реализацией на практике концепции КСО организации, они могут быть направлены как внутрь корпорации, так и во внешнюю среду. В зависимости от этого социальные инвестиции могут быть внутренними или внешними.

Современные формы партнерства бизнеса и гражданского сектора, общественных и экологических объединений породили формирование новых гибридных цепочек создания стоимости. Цепочки эти отличаются высокой гибкостью, дешевизной, инновационным содержанием. Их уверенно можно назвать новыми системами, объединяющими бизнес, социум, экологию.

## **Специфика внутренней корпоративной социальной ответственности**

Внутренняя корпоративная социальная ответственность (КСО) проявляется в отношениях собственников и руководства с работниками организации. При этом имеется в виду не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников.

В соответствии с таким пониманием к мерам внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести деятельность организации, осуществляемую в следующих направлениях:

- Меры социальной защиты сотрудников организации, к которым относят следующие ее виды: ликвидация всяческой дискриминации при найме на работу, оплате работы, карьерном продвижении; меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников, а также оказание помощи работникам в критических ситуациях; поддержание достойной заработной платы – стабильной и при этом социально значимой.
- Развитие человеческого капитала организации, которое осуществляется через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, что повышает конкурентоспособность работников, снижает зависимость от одного работодателя, уменьшает нагрузку на государственный бюджет в случае потери работником своего места. Развитие человеческого капитала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Кроме обучения и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.
- Выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений. Это направление включает выявление и учет интересов сотрудников при принятии важных управленческих решений. Подобный подход отражает одну из ключевых тенденций последнего времени – ответственное отношение к сотрудникам. Эффективное управление персоналом предусматривает их всестороннее вовлечение в процесс развития организации.
- Проведение социально ответственной реструктуризации. Это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом.

**Таблица. Направления развития внутренней корпоративной социальной ответственности**

Направления развития КСО	Содержание КСО	
	необходимый минимум	дополнительное развитие
Политика доходов	Зарплата (белая) – своевременная выплата в соответствующем размере	Гибкая система бонусов и премий
Социальное обеспечение	Социальный пакет: медицинская страховка, спортклуб, парковка, питание, мобильный телефон, санаторно-курортное лечение	Пенсионное страхование, ведомственные поликлиника (медпункт), детсад, дом отдыха
Человеческий капитал	Повышение квалификации, стажировки, тренинги, оплата высшего образования, диспансеризация	Оплата второго высшего образования, стимулирование новаторов, внедрение новых технологий, стимулирование здорового образа жизни
Условия труда	Улучшение санитарные и гигиенические условия, контроль над безопасностью труда и производственной дисциплиной, доплаты за вредность, ранний выход на пенсию	Улучшение эргономики, профилактика профзаболеваний, внедрение экологически чистых технологий, современные средства защиты, тренинги по безопасности труда, гибкий график работы, возможность работать на дому
Жилищная политика	Общежитие, дачные кооперативы	Жилищные кредиты, ссуды на покупку жилья, доплата за аренду квартиры
Гуманизация труда	Ротация персонала, смена операций, освоение смежных профессий	Планирование карьерного роста, самоорганизация на рабочем месте, участие в управлении, привлечение сотрудников к КСО, развитие корпоративной культуры

В рамках реализации бизнес плана фирма осуществляет следующие мероприятия:

- отсутствие дискриминации в практике найма на работу;
- отсутствие дискриминации при карьерном продвижении;

- обеспечение защиты жизни и здоровья работников;
- достойное вознаграждение за труд, включая систему оплаты труда и меры социальной поддержки;
- обеспечение для работников возможности повышения квалификации, постоянного обучения;
- уважение семейных обязанностей работников, включая гибкую систему занятости и отпусков;
- обоснованные меры, дающие возможность трудовой самореализации представителям уязвимых групп, таких как коренные представители местных сообществ, мигранты, инвалиды и др.;
- участие в решении вопросов, связанных с молодежной или женской безработицей;
- информационно-разъяснительная работа, связанная с возможностью получения выплат и льгот на основе социальных программ;
- обучение и информирование работников в области социальной ответственности.

**Таблица. Подходы к формированию социального пакета для сотрудников организации**

Подход	Характеристика
Ранжирование работников	Работники компании делятся на должностные категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. По мере продвижения по служебной лестнице этот пакет дополняется
Лимитирование	Льготные компенсации ограничиваются определенным лимитом по объему оказания услуг и по времени, например, осуществление добровольного медицинского страхования на долевой основе с работниками и на определенный срок. Это экономит средства предприятия на социальные программы и одновременно стимулирует ответственное отношение работников к предоставляемым льготам

Выборочный подход	Руководство решает вопрос о предоставлении льгот отдельным сотрудникам уже за их ответственность, например, за ответственное выполнение важного задания, или за ответственное отношение к своему здоровью (установление льготных компенсаций некурящим сотрудникам) и т.п.
Ранжирование льгот	Льготы делятся на основные и дополнительные. Основные получают все сотрудники компании, а дополнительные предоставляются индивидуально по шкале перевыполнения производственных заданий
Балльная оценка	Каждый работник ежегодно проходит аттестацию, по результатам которой получает определенное количество баллов. В пределах набранной суммы баллов работник самостоятельно выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году
Комбинированный подход	Используются различные комбинации вышеперечисленных подходов

Член-корреспондент РАН Г. Клейнер выделяет **четыре основных элемента общественной системы**: государство – социум – экономика – бизнес.

В стабильной социально-экономической ситуации для указанных сфер характерны определенные обще стратегические установки, или принципы поведения:

- государство – устойчивое неограниченное развитие на ограниченной государственными границами территории;
- социум – благополучие для нас, наших семей и потомков независимо от места проживания;
- экономика – удовлетворение складывающихся экономических потребностей независимо от места возникновения;
- бизнес – финансовый результат (прибыль) здесь и сейчас.

Жизнеобеспечение общества обусловлено в процессах жизнедеятельности уровнем потребляемых ресурсов и производством материальных благ. Совокупность территорий, природных ресурсов, населения в среде его проживания составляет жизненное пространство общества, пространство деятельности организаций.

В эпоху развития рыночных отношений и частного предпринимательства актуальными становятся вопросы изменения привычного статуса бизнеса, трансформации его роли и места в экономике и социуме.

Сегодня бизнес играет существенную роль в обеспечении занятости, формировании современной структуры рынка труда, поддержании конкурентной среды, реализации предпринимательского потенциала российских граждан. Однако мощные резервы этого института масштабно все еще не задействованы.

Предприниматель осуществляет инновационную деятельность: реализует достижения технического прогресса, находит новые потребности, рынки сбыта, формы организации труда и т.д.

В результате за проявленную инициативу предприниматель вознаграждается прибылью, а народное хозяйство в целом получает толчок к развитию. Концепция предпринимателя как ключевой фигуры капитализма лежит в основе предложенных Шумпетером трактовок понятий «капитал», «прибыль», «процент» и «деньги».

**Ключевые положения теории предпринимательства Й. Шумпетера следующие:**

1. Предприниматель является центральным субъектом, внедряя нововведения в периоды спокойствия и равновесия, которые приводят к нарушению кругооборота, а значит, к непрерывности.

2. Любые нововведения связаны с риском и требуют отказа от старого в пользу непривычного нового.

3. Предприниматель – это редкий вид, который борется, стремясь преодолеть инерцию и произвести коренное изменение путем создания новых возможностей.

4. Предприниматели осуществляют нововведения, иначе размещая средства производства.

5. Предприниматели должны повернуть ресурсную базу экономики от известного прошлого к неизвестному будущему.

6. В поисках источников финансирования они вынуждены полагаться на банковскую систему, ведь факторы производства должны быть перенаправлены от нынешнего (и прошлого) применения в пользу нового (комбинации) на основе веры в потенциально ожидаемую прибыль (в надежде, что нововведение будет превосходить существующие образцы).

7. Капиталистическая действительность – это процесс изменения под воздействием революционной деятельности предпринимателя, которая вызывает созидательное разрушение.

8. Предприниматель является творческой личностью, способной воздействовать на изменчивую реальность вокруг себя. Подобные ин-

дивиды сформированы своей институциональной средой и могут ее изменять; точно так же институты одновременно ограничивают возможности индивидуального поведения и способствуют ему.

9. Осуществление нововведений зависит и от того, насколько благоприятен или враждебен предпринимательству господствующий климат в стране, а также способствует ли баланс сил подобным изменениям.

**При осуществлении процесса бизнес планирования, следует учитывать следующие обстоятельства:**

- мировой опыт показывает, что устойчивое развитие производства в долгосрочном периоде зависит не столько от ресурсных возможностей, сколько от состояния рынка и инновационного предпринимательства в конкретной сфере;

- предпринимательская способность является особым фактором производства, соединяющим все остальные факторы в единую экономическую систему ради получения предпринимательской прибыли;

- вовлекаемые сегодня в производство труд и капитал меняют свое качество и производительность на базе новых технологий, что позволяет резко повысить уровень хозяйствования;

- большой потенциал заложен в возможностях российского менеджмента, постепенно набирающего опыт хозяйствования в условиях рыночной экономики;

- конкуренция коренным образом меняет примитивные представления о бизнесе при производстве товаров и услуг, через новые потребительские ценности менеджеры смогли увидеть революционные преобразования технического прогресса, стремительно нарастающего во всем мире;

- по мере все более глубокого вхождения в рыночную экономику должны меняться хозяйственный механизм отрасли и экономические отношения, как во внутренней, так и во внешней среде, соответственно, предприниматель должен быть готов строить новые отношения, делать бизнес более гибким, приспособленным к быстрым изменениям рыночных условий;

- чем глубже новации проникают в используемые материальные ресурсы, чем эффективнее инвестиции обслуживают нововведения в производстве, тем лучше накопленные богатства отражают результаты этих процессов, тем более фундаментальной и более долгосрочной становится конкурентоспособность;

- рынок требует умения рисковать, если риск рационально соотносится с будущими конкурентными преимуществами;

- конкурентоспособность зависит от исходного состояния субъекта реального сектора экономики, наличия рыночного спроса на его продукцию, возможности привлечения финансовых ресурсов, уровня менеджмента;

- для развития необходимы инновационный характер деятельности и сбалансированность интересов всех звеньев товар производящей системы, функционирующей в определенном эффективном режиме;

- инновационные изменения в бизнесе нарушают сбалансированность и равновесие, но создают внутреннюю энергию роста конкурентоспособности, возможности перехода бизнеса в другое качество;

- инновации обеспечивают переход экономической системы к новой пропорциональности, к новому равновесному состоянию;

- именно инновационный по характеру экономический рост называется развитием;

- экономическое развитие как поступательное движение на пути повышения экономической эффективности производства происходит неравномерно, что связано с качественными изменениями в капитале, со сменой поколений техники;

- замещение старых средств производства способно сформировать новую технологическую базу и увеличить возможности экономического роста, для чего необходимы одновременные качественные изменения в рабочей силе;

- особую роль играют преобразования в менеджменте, от соответствия которого изменениям в капитале и труде зависит закрепление и развитие новых конкурентных преимуществ;

- экономический рост определяется количеством и качеством природных и трудовых ресурсов, объемом основного капитала и нововведениями;

- повышение производительности является наиболее важным фактором конкурентоспособности производственного предпринимателя и возрастает на базе нововведений и повышения уровня профессиональной подготовки работников.

В качестве важной задачи, стоящей перед предпринимателем, можно отметить распространение идей корпоративной ответственности среди сотрудников и привлечение персонала к ее реализации на практике. Становясь элементом корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций, эта концепция создает предпосылки для более успешного решения вопросов, находящихся в ведении менеджеров по управлению персоналом.

В большей части представители персонала организаций указывают на то, что ценности их организаций «привязаны» к процедурам оценки



эффективности и к компенсационным выплатам. В этих организациях именно ценности определяют поведение работников на рабочих местах и то, как они выполняют свою работу.

Принимая решения о конкретной программе, менеджеры должны ориентироваться на сформулированные бизнес планом задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

- **Мотивами для увеличения социальной ответственности бизнеса**, которые хорошо сочетаются с достижением целей организации, могут быть следующие результаты внедрения мер КСО:
- развивается собственный персонал, снижается текучесть кадров, привлекаются лучшие специалисты на рынке;
- растет производительность труда в компании;
- улучшается имидж компании, улучшается репутация;
- происходит дополнительная реклама товара или услуги;
- происходит освещение деятельности компании в СМИ;
- достигается стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- создается дополнительная возможность привлечения инвестиционного капитала для социально ответственных компаний;
- обеспечивается сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- организация получает налоговые льготы.

**Проблемы, с которыми сталкиваются российские корпорации:**

- отсутствие единого понимания концепции КСО и ее инновационной стороны;
- отсутствие систематического, сбалансированного подхода в социально-инвестиционной деятельности; преобладание реагирующего характера КСО;
- отсутствие определенности в качестве и количестве необходимой документации КСО;
- отсутствие четких инструкций по поводу организации подразделения, отвечающего за реализацию КСО;
- преобладание внутренних социальных инвестиций в ущерб внешним инвестициям.

Сложившийся в российской практике **порядок разработки и реализации социальных программ имеет ряд особенностей:**

- отсутствие надлежащей нормативно-правовой базы и несистемного подхода к этой работе;

- нет механизма контроля над исполнением утвержденных программ;
- не выявлены приоритетные социальные нужды;
- программы не обеспечены требуемыми ресурсами.

**Актуальность КСО для российских организаций** объясняется следующими причинами:

- Международная взаимозависимость экономических отношений, которая требует нового мышления, переноса западного опыта КСО на российскую почву.
- Изменение ожиданий и системы ценностей населения РФ. Несмотря на известную терпеливость российского народа, со стороны работников, особенно квалифицированных, растут запросы не только к заработной плате, но и к условиям труда и отдыха, безопасности и т. п.
- Растущее расслоение общества, большая доля бедного населения.
- Незрелость гражданского общества в России, незначительная роль политических партий, общественных, профсоюзных, религиозных организаций. В связи с этим бизнес вынужден брать на себя значительную долю ответственности за развитие социума.

Существуют следующие **особенности формирования современной внутренней корпоративной социальной ответственности в России:**

- концепция ответственности по отношению к персоналу является абстрактным понятием для большинства российских менеджеров. Они оперируют более привычной терминологией: социальная политика, социальные программы, мотивация персонала, социальная инфраструктура и т. п.;
- предприятия расширяют спектр форм социальной поддержки работников;
- многие формы КСО развиваются под давлением государства, например, размер и своевременность выплаты заработной платы, субсидирование обучения работников в вузах, контроль над безопасностью производства и др.;
- в принятии решений о социальной поддержке персонала отсутствует прозрачность;
- отмечается высокая дифференциация социальных льгот между разными категориями работников, особенно между менеджерами и рядовыми сотрудниками;
- слабо развиты такие прогрессивные направления КСО, как условия трудовой деятельности персонала, в том числе раскрытие творческих способностей работников;

- отсутствует системный подход к реализации социальной ответственности, особенно на средних и малых предприятиях, где функция КСО имеет размытый, организационно не оформленный характер;
- в России малые и средние предприятия далеки от концепции КСО. Это связано с низкой капитализацией большинства российских компаний, отсутствием средств на социальные программы и недостаточной информированностью о направлениях социальной политики;
- в отечественной науке и практике еще недостаточно разработаны современные подходы к разработке и реализации КСО.

За рубежом затраты работодателей на рабочую силу по своему содержанию шире компенсаций работникам.

**Структура затрат утверждена Международной организацией труда (МОТ).** В нее включены десять групп показателей, по которым рассчитывается средний показатель на единицу отработанного или оплаченного времени:

- прямая заработная плата;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные премии и поощрения;
- расходы на питание, топливо и другие натуральные выдачи;
- расходы на обеспечение работников жильем;
- расходы на социальную защиту;
- расходы на профессиональное обучение;
- расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- затраты, не вошедшие в ранее приведенные классификационные группы;
- налоги, относимые к затратам на рабочую силу.

Актуальность подобной компенсационной формы внутренней социальной ответственности предприятия **по отношению к персоналу объясняется следующими причинами:**

- активное внедрение в современную кадровую политику российских предприятий понятия «человеческий капитал», которое характеризуется мерой воплощенных в человеке способностей и желания приносить своей фирме доход;
- рост конкуренции – чем острее конкуренция, тем важнее для фирмы лояльность сотрудников и их мотивация;
- необходимость привлечения в компанию высококвалифицированных специалистов;
- социальный пакет является гибким инструментом поощрения, так как формируется полностью работодателем с учетом изменяющихся пожеланий работников; социальный пакет можно расширять, на-

полнять новым содержанием, стимулируя повышение производительности труда и оптимизируя затраты на управление персоналом;

- разнообразие компенсаций мотивирует эффективность, так как переменная часть оплаты труда, как правило, стимулирует творческую активность работника;

- безличная форма компенсаций играет роль морального стимула, что особенно эффективно в мотивации современного высококвалифицированного интеллектуального работника.

В странах с развитой рыночной экономикой размер социального пакета учитывается государственными органами при предоставлении налоговых льгот предпринимателям, т.е. работодателям на Западе выгодно предоставлять социальный пакет.

Для стимулирования развития КСО в российских корпорациях необходимо:

- структурирование понятийного аппарата в данной области;
- разработка российских стандартов, критериев и показателей отнесения компании к категории социально ответственной;

- распространение опыта социальной политики успешных корпораций;

- системный анализ и совершенствование механизмов государственного управления в сфере защиты трудовых прав граждан;

- разработка методики социального аудита и рейтингования компаний по социальной ответственности.

Государство постепенно передает свои социальные обязательства частным компаниям.

В данном процессе преобладают методы принуждения в отличие от разнообразных форм стимулирования КСО, распространенных в западной практике.

Российские компании традиционно предпочитают развивать ответственность по отношению к персоналу (внутреннюю). Наибольшее распространение получило компенсационное поощрение работников в виде социального пакета. При этом используются различные стимулирующие подходы к его формированию.

В крупных компаниях создаются подразделения КСО, корпоративные пенсионные фонды, увеличивается разнообразие страховых услуг для персонала.

**Специфика внешней корпоративной социальной ответственности**

В корпорациях социальная деятельность может осуществляться по следующим направлениям:

- содействие развитию науки, образования, охраны окружаю-

щей среды, в рамках которого оказывается поддержка молодых ученых, фундаментальных исследований в естественных и гуманитарных науках;

- сохранение и приумножение культурного наследия в виде поддержки проектов, способствующих развитию национальной культуры;
- поддержка социального развития и общественных инициатив;
- охрана здоровья и благополучия людей, в т.ч. социально незащищенных групп;
- социальная ответственность за воздействие на экологию;
- социальные инвестиции;
- программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Анализ среды в мероприятиях корпоративной социальной ответственности осуществляется дифференцированно по видам взаимодействия:

- с органами государственного управления (администрация района, области и др.);
- организациями бизнеса (общественные движения и организации, объединения, инвесторы и кредиторы).

Исследования, которые проводят отечественные и международные консалтинговые организации и независимые фонды, свидетельствуют, что социальную деятельность компаний можно рассматривать как ответ бизнеса на ожидания внешней среды. Социальные инициативы становятся основой формирования деловой репутации и положительного имиджа, нормой поведения в бизнесе.

Рассматриваются три основных принципа реализации социальной ответственности:

- социальная ответственность за воздействие на экономику;
- социальная ответственность за воздействие на общество;
- социальная ответственность за воздействие на экологию.

Программа социальных инвестиций компании может включать:

- поддержку детских домов и детских образовательных учреждений, в большей степени в тех регионах, где сосредоточена деятельность подконтрольных компаний;
- программы в области образования, позволяющие на начальной стадии влиять на процесс подготовки квалифицированных кадров для работы в компании;
- поддержка медицинских учреждений, в том числе в регионах своего присутствия;

- сохранение культурного и исторического наследия;
- программы поддержки ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения.

Чтобы эти условия стали нормой и обеспечивали устойчивость бизнеса, необходимо соответствие их деятельности ожиданиям заинтересованных сторон – государства, местных властей, персонала, акционеров, инвесторов, потребителей.

В социально-экономических системах выделяют два типа:

- саморегулирующая, которая складывается из аппарата генетического наследования, обычаев, традиций, норм морали, религиозных верований;
- институциональная система, на основе сознательной деятельности институтов управления, с применением экономических, политических и социальных технологий.

Эти два типа управляющего воздействия взаимодействуют друг с другом.

На региональном уровне социальная ответственность реализуется в различных формах **социального партнерства**.

Создание собственного благотворительного фонда не снимает вопрос об эффективности расходования средств на социальные программы. На этапе отбора социальных программ выявляются приоритеты их осуществления: стабильность в регионе, имидж, реклама и т.д. Принятые решения закрепляются в обоснованиях сметы затрат на их осуществление как основы реализации этих решений.

В качестве форм поддержки внешней среды бизнеса выступают **гранты и льготные займы**.

Под грантами понимаются денежные выплаты (или иные материальные средства), выделяемые на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки. Гранты выделяются на конкурсной основе.

Широкому распространению грантов как инструмента поддержки научной, образовательной и социально-культурной сферы способствуют их адресность, целевой характер, повышающие прозрачность расходования средств и облегчающие проверку эффективности их использования.

Наряду с грантами и близкими по характеру выплатами, увязанными с экономическими интересами работодателей, в рамках реализуемых бизнесом программ следует выделить еще одну категорию. Это более широкие по характеру и назначению выплаты, носящие, по сути, благотворительный характер. Реализацией подобных программ занимаются в первую очередь частные и семейные благотворительные фонды.

Поддержка здравоохранения является социальным фактором в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса.

Здравоохранение – это система организационных, социально-экономических и медицинских мероприятий, направленных на сохранение и повышение уровня здоровья населения.

Главным ресурсом современной организации являются люди. Именно сохранение и укрепление здоровья персонала на основе формирования здорового образа жизни и повышения доступности и качества медицинской помощи выступает залогом формирования сплоченного коллектива и благоприятной социально-психологической атмосферы.

Социальная политика организации в области здравоохранения как элемент системы КСО может быть представлена:

- предоставлением бесплатной медицинской помощи сотрудникам организации и членам их семей;
- медицинскими мероприятиями, направленными на охрану и восстановление здоровья работников, продление их трудоспособности и профессионального долголетия (ежегодные, комплексные, целевые осмотры, вакцинопрофилактика и др.);
- организацией оздоровления работников и членов их семей путем санаторно-курортного и реабилитационного лечения в санаториях, профилакториях и других санаторно-курортных учреждениях.

Предприятие может иметь в своем штате высококвалифицированных и опытных сотрудников, но если по состоянию здоровья они вынуждены часто пропускать рабочие дни, то максимально эффективной деятельности не получится.

Культура – область человеческой деятельности, касающаяся наилучших образцов или эталонов самовыражения субъективности человека. Культура всегда связана с рефлексией и основывается на творчестве.

Классификация видов культуры зависит от видов деятельности, а существующее многообразие видов человеческой деятельности позволяет выделить: культуру труда, быта, досуга, художественную культуру, физическую культуру и т. п. в зависимости от вида деятельности.

Отдельные виды культуры образуют «вертикальное» сечение культуры, пронизывающее всю ее систему. К ним относятся экономическая, политическая, экологическая, эстетическая культура.

В современном обществе эти виды культуры играют важную роль и поэтому занимают особое положение. Они проявляются в материальной и духовной формах культуры, в разных ее типах и видах.

В мировой практике выделяют следующие формы социальной ответственности, в том числе и в культуре:

- Административный социальный бюджет – финансовые сред-

ства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

- Корпоративный кодекс – это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компаний, а иногда и ее поставщиков и бизнес партнеров. В кодексе содержатся заявленные минимальные стандарты и поручительства компании их соблюдать, а также требование соблюдения этих стандартов от своих поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и лицензиатов. Кодекс не является законом, поэтому носит обязательный характер только для тех, кто обязался его соблюдать.

- Миссия социально ответственной компании – это официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

- Приоритеты социальной политики компании – это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании.

- Социальные программы – добровольно осуществляемая компанией деятельность по охране природы, развитию персонала, созданию благоприятных условий труда, поддержке местного сообщества, благотворительная, спонсорская деятельность и добросовестная деловая практика.

- Социальная активность компании выражается в проведении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией и стратегией развития компании.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Внешняя и внутренняя среда корпорации, как множество заинтересованных групп (стейкхолдеров).
2. Основные заинтересованные группы с позиций корпорации
3. Влиятельные заинтересованные группы: органы власти, население, взаимоотношения с корпорацией.
4. Пять ключевых факторов макро регулирования.
5. Микро регуляторы применительно к бизнесу: факторные группы.
6. Направления развития внутренней корпоративной социальной ответственности
7. Подходы к формированию социального пакета для сотрудников организации
8. Мотивы для увеличения социальной ответственности бизнеса



9. Особенности формирования современной внутренней корпоративной социальной ответственности в России
10. Направления ведения внешней корпоративной социальной деятельности
11. Принципы реализации внешней социальной ответственности корпораций
12. Мировая практика: формы социальной ответственности,

**Темы для обсуждения на семинарских (практических) занятиях:**

1. Учет положений концепции корпоративной социальной ответственности при осуществлении бизнес планирования
2. Внешняя и внутренняя среда корпорации (фирмы).

### **Глава 3. Бизнес планирование, как предпринимательская практика в рамках существующей нормативно-правовой базы**

Любое разрабатываемое коммерческое мероприятие принято начинать с разработки бизнес-плана. Этот план в первую очередь, нужен самому предпринимателю, чтобы детально проанализировать свои идеи, проверить их на объективность и практическую реалистичность.

Кроме того, план необходим всем тем, у кого предприниматель планирует занять деньги на реализацию своего проекта, банкирам и инвесторам, сотрудникам, желающим понять свои задачи и перспективы.

Основное требование, предъявляемое к бизнес-плану, – обеспечение полноты информированности. При этом для потенциальных инвесторов и деловых партнеров важны показатели финансовой и экономической эффективности.

Кредиторов интересуют возможности и сроки возврата кредитов при соответствующих условиях их предоставления. Все содержащиеся в бизнес-плане материалы, расчетные показатели и обосновывающие данные должны быть достоверными. Важно, чтобы бизнес-план был убедительным средством привлечения внимания потенциальных инвесторов к участию их в финансировании проекта.

С учетом требований к бизнес-плану со стороны всех возможных участников его реализации при его составлении **руководствуются следующими принципами:**

- объективность и надежность входной и выходной информации;
- необходимость и достаточность параметров выходных и промежуточных данных для принятия обоснованных решений по проекту на всех фазах и циклах его реализации;
- комплексность и системность рассмотрения влияния всех факторов и условий на ход и результаты осуществления инвестиционного проекта;
- возможная краткость бизнес-плана. Обычный бизнес-план не может превышать 15–20 страниц, за исключением сложных сфер бизнеса, где проект может достигать 40–50 страниц. Все обосновывающие материалы необходимо приводить в Приложении, а в основном тексте должны содержаться только итоговые необходимые показатели и данные. Особенно не должна быть перегружена начальная часть текста;
- отсутствие общих и неконкретных формулировок, выделение привлекательных конкретных бесспорных (доказанных) преимуществ проекта;

- отсутствие приукрашиваний и искаженной интерпретации выходящих и других данных, влияющих на принятие решений по проекту.

Бизнес-план представляет собой четко структурированную систему данных о коммерческих намерениях и перспективах осуществления проекта, финансовом и организационном обеспечении программы мероприятий по его реализации. Для участников его реализации он выполняет также и функции рекламы.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от масштаба инвестиционного проекта и сферы производства, сбыта или обслуживания, к которой он относится. Бизнес-планы на разных стадиях их осуществления, сохраняя свою структуру и разделы, могут отличаться глубиной проработки разделов и детализацией содержащихся в них данных, а первоначальное содержание их – развиваться и углубляться. Разработке бизнес-планов предшествуют сбор и обработка необходимой достоверной информации, а также четкое определение целей и задач проекта.

Значение имеет личное участие предпринимателя в разработке бизнес-плана. Зарубежные банки и инвестиционные фирмы не рассматривают заявки на выделение средств, если становится известным, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантами со стороны, а предприниматель только подписал его. Предприниматель, самостоятельно разрабатывая бизнес-план, проверяет свой замысел. Конечно, при этом он может пользоваться услугами консультантов.

Бизнес-план составляется на срок 3–5 лет. Основные показатели для первого года деятельности разрабатываются с ежемесячной разбивкой, для второго года – с поквартальной разбивкой, и только начиная с третьего года, разработчики ограничиваются годовыми показателями.

Структура бизнес-плана жестко не регламентирована. Типовой бизнес-план состоит из следующих разделов (по мнению В.М. Серова):

- общие сведения, включая меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- описание предприятия и отрасли;
- сущность инвестиционного проекта;
- оценка рынков сбыта и конкурентов;
- план маркетинга;
- инвестиционный план;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план и показатели эффективности проекта;
- анализ рисков (анализ чувствительности) проекта;
- выводы и предложения, использованные в резюме;
- приложения.

Начинается бизнес-план с титульного листа, на котором указываются: наименование и адрес предприятия-инициатора проекта, название, время разработки бизнес-плана.

А.Ф. Шишкин считает, что, как правило, бизнес-план должен включать следующие разделы:

- резюме;
- товары (услуги);
- рынок сбыта;
- конкуренция;
- стратегия маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- юридический план;
- оценка риска и страхование;
- финансовый план;
- стратегия финансирования.

Большой экономический словарь (под редакцией А.Н. Азрилияна) содержит следующее понимание структуры бизнес-плана:

а) резюме, представляющее преимущества проекта и финансовые результаты, ожидаемые от реализации;

б) конфиденциальный меморандум;

в) описание предприятия и отрасли;

г) основная часть бизнес-плана, состоящая из десяти разделов:

1) описывает товары (услуги), ради которых задумывается проект, и факторы, обеспечивающие достижение конкурентоспособности;

2) определяет рынки сбыта на основании оценки потенциальной емкости рынка, собственной доли на нем, прогноз объемов продаж и цены товаров (услуг);

3) информация о возможных конкурентах (качество их товаров, цены);

4) основные элементы маркетинга;

5) план производства товаров (услуг);

6) организация дела в целом и работы персонала;

7) юридический план;

8) оценка и прогнозирование рисков, управление ими;

9) финансовый план, обобщающий все данные по проекту и представляющий их в стоимостном выражении;

10) стратегия финансирования в виде плана получения средств (откуда и в какой форме намечается получить денежные суммы для реализации проекта, ожидаемое время возврата вложенных средств и получения дохода инвесторами).

Для наглядности представления информации рекомендуется использовать графики, диаграммы, фотографии и т.д.

Подчеркивается высказанное ранее требование о том, что разработка бизнес-плана осуществляется по принципу «первого руководителя» и личного участия руководителя фирмы или предпринимателя.

Схемы систематизации разделов бизнес-плана, как мы может сделать вывод, по сути своей одинаковы и различаются только по форме представления и расположению частей.

Основные понятия, относящиеся к инвестиционным проектам, и оценке эффективности инвестиций **регулируется следующими нормативными документами:**

- Федеральным законом «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. Закон даёт определения основным понятиям, связанным с оценкой эффективности инвестиций (таким как инвестиции, инвестиционный проект и т.д.).
- Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденными Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 г. № ВК 477. Рекомендации содержат описание корректных (непротиворечивых и отражающих правила рационального экономического поведения хозяйствующих субъектов) методов расчета эффективности инвестиционных проектов.

В самом общем смысле инвестиционным проектом называется план или программа вложения капитала с целью последующего получения прибыли. Более строго можно сказать, что **понятие "инвестиционный проект" употребляется в двух смыслах:**

- как дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов) и требующих для своего осуществления инвестиционных ресурсов;
- как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов для осуществления каких-либо действий, связанных и инвестированием, или описывающих такие действия.

Формы и содержание инвестиционных проектов могут быть самыми разнообразными - от плана строительства нового предприятия до оценки целесообразности приобретения недвижимого имущества. Во всех случаях, однако, присутствует временной лаг - задержка между моментом начала инвестирования и моментом, когда проект начинает приносить прибыль.

Использование принципов системного подхода к управлению инвестиционными проектами предполагает рассмотрение последних в качестве относительно самостоятельной функциональной подсистемы экономики, то есть в качестве некоторой социально-экономической системы. Социально-экономические системы имеют ряд особенностей, которые отличают их от технических систем. Проект как разновидность социально-экономической системы имеет все присущие системам особенности, но обладает рядом специфических свойств, не присущих другим системам такого рода.

**Проект относят к классу открытых систем, поскольку:**

- он открыт обмену информацией, и такой обмен делает его жизнеспособным;
- входные параметры могут быть заданы в неявной форме и возможны варианты восприятия их проектом как системой;
- на выходе проекта желаемые результаты могут быть получены с той или иной степенью вероятности;
- процессы, происходящие внутри проекта как системы, не являются однажды заданными, их направленность, интенсивность могут меняться в интересах достижения проектных целей.

Рекомендации определяют:

Унификацию терминологии и перечня показателей эффективности инвестиционных проектов, разрабатываемых различными проектными организациями, а также подходов к их определению.

Систематизацию и унификацию требований, предъявляемых к пред проектным и проектным материалам при рассмотрении расчётов эффективности инвестиционных проектов, а также к составу, содержанию и полноте исходных данных для проведения этих расчётов;

Рационализацию расчётного механизма, используемого для определения показателей эффективности, и приведение его в соответствие с нормативными требованиями и расчётными формами, принятыми в международной практике;

Учет особенностей реализации отдельных видов инвестиционных проектов, обуславливающих использование нестандартных методов оценки эффективности.

Рекомендации предназначены для предприятий и организаций всех форм собственности, участвующих в разработке, экспертизе и реализации инвестиционных проектов. Следует учитывать, что это рекомендации, а не жёсткие требования.

- Положением об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации,

утверждённым Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997г. №1470.

Положение (приложение №1 к нему) устанавливает перечень и способ расчёта критериев эффективности, указываемых в бизнес-планах, представленных на конкурс для предоставления государственных гарантий инвесторам. Оценка инвестиционных проектов служит основой определения форм, размера и условий государственной поддержки этих проектов.

Современная концепция управления проектом базируется на понятии "проект", который выступает не только как объект управления, обладающий специфическими чертами, но и как базовое свойство управления проектом.

Все эти виды деятельности имеют между собой **целый ряд общих признаков, делающих их проектами:**

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- управление проект жизненный цикл
- они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В соответствии с нормативно-правовыми документами, инвестиционный проект понимается как обоснование экономической целесообразности, объема, сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес плана).

То есть инвестиционный проект, это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий и оборудования, подготовку кадров и т.п., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров (работ, услуг) с целью получения экономической выгоды.

Российская практика бизнес - планирования опирается на зарубежный опыт. Наиболее известным документом, структурирующим и унифицирующим процесс разработки плана инвестиционного проекта, является Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований, разработанное Организацией промышленного развития Объединенных наций (ЮНИДО) - «Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies», Vienna, UNIDO ID /206, 1986. Данную методику использует в своей деятельности Мировой банк и

Европейский банк реконструкции и развития, являющиеся крупнейшими зарубежными институциональными инвесторами.

На основе данной методики и были разработаны Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утверждены Минэкономки России, Минфином России и Госстроем России 21. 06.1999 № ВК 477).

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов рассматривается **специфика оценки экономической эффективности следующих типов проектов:**

- Проект, предусматривающий производство продукции для государственных нужд.
- Проект, участником которого становится действующее предприятие.
- Проект, реализация которого предусматривает аренду (лизинг) основных фондов.
- Проект, в котором взаимоотношения инвесторов и государства устанавливаются соглашением сторон.

В рекомендациях отсутствует регламентация перечня разделов и содержания бизнес – плана.

Последовательность и логическое обоснование разработки бизнес-плана позволяет выделить основные сегменты информации, которые необходимо отразить в данном документе.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденных Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 N ВК477, центральное место в оценке инвестиционного проекта принадлежит эффективности проекта.

Под эффективностью инвестиционного проекта, в соответствии с Рекомендациями, понимается соответствие полученных от проекта результатов, как экономических (в частности получение прибыли), так и внеэкономических (снятие социальной напряженности) и затрат на проект.

Согласно «Методическим рекомендациям», эффективность инвестиционного проекта, это категория, отражающая соответствие проекта, целям и интересам участников проекта, под которыми понимаются субъекты инвестиционной деятельности и общество в целом.

Поэтому в Рекомендациях термин «эффективность инвестиционного проекта» понимается как «эффективность проекта». То же относится к показателям эффективности.

Среди **основных принципов и подходов, сложившихся в миро-**



**вой практике к оценке эффективности инвестиционных проектов,** можно выделить следующие:

- Рассмотрение проекта на протяжении всего жизненного цикла (расчетного периода). То есть от проведения пред инвестиционных исследований до прекращения проекта.
- Моделирование денежных потоков, включающих все связанные с осуществлением проекта денежные поступления и расходы за расчетный период. Учитываются возможности использования различных валют.
- Сопоставимость условий сравнения различных проектов (вариантов проектов).
- Принцип положительности и максимума эффекта. Для того, чтобы ИП, с точки зрения инвестора, был признан эффективным, необходимо, чтобы эффект реализации порождающего его проекта был положительным. При сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с наибольшим значением эффекта.
- Учет фактора времени. При оценке эффективности проекта учитываются различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность (изменение во времени) параметров проекта и его экономического окружения. Разрывы во времени (лаги) между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой. Неравноценность разновременных затрат и результатов. Предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат.
- Учет только предстоящих затрат и поступлений. При расчете показателей эффективности должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проекта затраты и поступления, включая затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных фондов. А также предстоящие потери, непосредственно вызванные осуществлением проекта. Ранее созданные ресурсы, используемые в проекте, оцениваются не затратами на их создание, а альтернативной стоимостью, отражающей максимальное значение упущенной выгоды, связанной с наилучшим возможным альтернативным использованием. Прошлые, уже осуществленные затраты, не обеспечивающие возможности получения альтернативных (получаемых вне данного проекта) доходов в перспективе, в денежных потоках не учитываются и на значение показателей эффективности не влияют.

Изложенные подходы относятся именно к оценке эффективности. В других случаях, например при определении доли в составе капитала, учет прошлых затрат может оказаться необходим. Представлены следующие случаи:

- Сравнение «с проектом» и «без проекта». Оценка эффективности ИП

должна производиться сопоставлением ситуации не «до проекта» и «после проекта», а «без проекта» и «с проектом».

- Учет всех наиболее существенных последствий проекта. При определении эффективности ИП должны учитываться все последствия его реализации, как непосредственно экономические, так и внеэкономические. В тех случаях, когда их влияние на эффективность допускает количественную оценку, ее следует провести. В других случаях учет этого влияния должен осуществляться экспертно.
- Учет наличия разных участников проекта, несовпадение их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта.
- Многоэтапность оценки. На различных стадиях разработки и осуществления проекта (обоснование инвестиций, ТЭО, выбор схемы финансирования, экономический мониторинг) его эффективность определяется заново, с различной глубиной проработки.
- Учет влияния на эффективность ИП потребности в оборотном капитале, необходимом для функционирования создаваемых в ходе реализации проекта производственных фондов.

Вопросы влияния потребности в оборотном капитале на показатели эффективности ранее в проектной документации не прорабатывались. В тоже время оборотный капитал может существенно влиять на эффективность инвестиционных проектов, особенно при наличии инфляции. Поэтому Рекомендации уделяют внимание расчетам потребности в оборотных средствах:

- Учет влияния инфляции (учет изменения цен различных видов продукции и ресурсов в период реализации проекта) и возможности использования при реализации проекта нескольких валют.
- Учет (в количественной форме) влияния неопределенности и рисков, сопровождающих реализацию проекта.

Перед проведением оценки эффективности экспертно определяется общественная значимость проекта. Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народнохозяйственные и глобальные проекты.

В наиболее общем виде инвестиции понимаются как вложения капитала с целью его увеличения в будущем (такой подход к определению инвестиций доминирует в европейской и американской экономической литературе).

Характерными чертами этого подхода к пониманию сущности инвестиций являются:

связь инвестиций с получением дохода как мотив инвестиционной деятельности;

рассмотрение инвестиций в единстве двух сторон: инвестиционных ресурсов (как неиспользованного для потребления дохода) и вложений (затрат);

анализ инвестиций не в статике, а в динамике, что позволяет объединить в рамках категории «инвестиции» ресурсы, вложения и отдачу вложенных средств как мотива этого объединения;

включение в состав объектов инвестирования любых вложений, дающих экономический эффект.

Рыночный подход к определению сущности инвестиций и инвестиционной деятельности нашел отражение в российском законодательстве.

В Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ, содержится следующее понятие. Инвестиции - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта.

В составе инвестиционных ресурсов, вкладываемых в объекты предпринимательской и иной деятельности, можно выделить следующие группы инвестиций:

- денежные средства и ценные бумаги (ценные бумаги – документы, удостоверяющие с соблюдением установленной формы и реквизитов имущественные права, осуществление или передача которых возможна только при предъявлении ценной бумаги; виды – облигации, акции, вексель, чек, депозитный и сберегательный сертификаты и т.д.);
- материальные ценности (здания, сооружения, оборудование и другое движимое и недвижимое имущество);
- имущественные и иные права, имеющие денежную оценку (право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, право наследования, имущественные права на объекты интеллектуальной собственности и т.д.).

Многообразие понятий термина «инвестиции» в современной отечественной и зарубежной литературе в значительной степени определяется широтой сущностных сторон этой сложной экономической категории. **Основные характеристики, формирующие ее сущность:**

- Инвестиции как объект экономического управления.
- Инвестиции как наиболее активная форма вовлечения накопленного капитала в экономический процесс.

- Инвестиции как возможность использования накопленного капитала во всех альтернативных его формах.
- Инвестиции как альтернативная возможность вложения капитала в любые объекты хозяйственной деятельности.
- Инвестиции как источник генерирования эффекта предпринимательской деятельности.
- Инвестиции как объект рыночных отношений
- Инвестиции как объект собственности и распоряжения.
- Инвестиции как объект временного предпочтения.
- Инвестиции как носитель фактора риска.
- Капитал как носитель фактора ликвидности.

Понятие «инвестиции» тесно связано с понятием «инвестиционная деятельность». Инвестиционная деятельность - вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта.

С точки зрения структуры инвестиционную деятельность можно представить как единство следующих элементов: субъектов, объектов и экономических отношений.

В соответствии с ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, подрядчики, пользователи объектов капитальных вложений и другие лица.

Государственное регулирование инвестиционной деятельности – это определенные в законодательном порядке формы и методы административного и экономического характера, используемые органами управления всех уровней для осуществления инвестиционной политики, обеспечивающей государственные задачи социально-экономического развития страны и регионов, повышение эффективности инвестиций и безопасность условий вложений инвестиций.

Административные (прямые) методы регулирования это прямое воздействие государства на субъекты инвестиционной деятельности, используя законы и иные нормативно-правовые акт (разрешения, запреты, регламенты, ограничения и так далее).

Экономические методы регулирования включают предоставление налоговых льгот, скидок; установление ставок на инвестиционные ресурсы (земля, природные ресурсы); тарифная политика.

**Государственное регулирование инвестиционной деятельностью осуществляется:**

- В соответствии с инвестиционными программами.

- Прямым управлением государственными инвестициями.
- Введением системы налогов.
- Предоставлением финансовой помощи (субвенции, субсидии, дотации, бюджетные ссуды территориям, отраслям).
- Проведение финансовой, кредитной политики.
- Контроль над государственными нормами, стандартами.
- Антимонопольные меры.
- Приватизация объектов.
- Экспертиза инвестиционных проектов.

Как уже отмечалось, в ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» определено, что государственное регулирование инвестиционной деятельности осуществляется органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Определены следующие формы и метода.

**Создание благоприятных условий для развития инвестиционной деятельности**, осуществляемой в форме капитальных вложений, путем:

- совершенствования системы налогов, механизма начисления амортизации и использования амортизационных отчислений;
- установления субъектам инвестиционной деятельности специальных налоговых режимов, не носящих индивидуального характера;
- защиты интересов инвесторов;
- предоставления субъектам инвестиционной деятельности льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами, не противоречащих законодательству Российской Федерации;
- расширения использования средств населения и иных внебюджетных источников финансирования жилищного строительства и строительства объектов социально-культурного назначения;
- создания и развития сети информационно-аналитических центров, осуществляющих регулярное проведение рейтингов и публикацию рейтинговых оценок субъектов инвестиционной деятельности;
- принятия антимонопольных мер;
- расширения возможностей использования залогов при осуществлении кредитования;
- развития финансового лизинга в Российской Федерации;
- проведения переоценки основных фондов в соответствии с темпами инфляции;
- создания возможностей формирования субъектами инвестиционной деятельности собственных инвестиционных фондов;

**Прямое участие государства в инвестиционной деятельности,** осуществляемой в форме капитальных вложений, путем:

- разработки, утверждения и финансирования инвестиционных проектов, осуществляемых Российской Федерацией совместно с иностранными государствами, а также инвестиционных проектов, финансируемых за счет средств федерального бюджета и средств бюджетов субъектов Российской Федерации;
- формирования перечня строек и объектов технического перевооружения для федеральных государственных нужд и финансирования их за счет средств федерального бюджета.
- предоставления на конкурсной основе государственных гарантий по инвестиционным проектам за счет средств федерального бюджета (Бюджета развития Российской Федерации), а также за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации;
- размещения на конкурсной основе средств федерального бюджета и средств бюджетов субъектов РФ для финансирования инвестиционных проектов. Размещение указанных средств осуществляется на возвратной и срочной основах с уплатой процентов за пользование ими в размерах, определяемых федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год, законом о бюджете субъекта РФ, либо на условиях закрепления в государственной собственности соответствующей части акций создаваемого акционерного общества, которые реализуются через определенный срок на рынке ценных бумаг с направлением выручки от реализации в доходы соответствующих бюджетов.
- проведения экспертизы инвестиционных проектов в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- защиты российских организаций от поставок морально устаревших и материалоемких, энергоемких и не наукоёмких технологий, оборудования, конструкций и материалов;
- разработки и утверждения стандартов (норм и правил) и осуществления контроля над их соблюдением;
- иные формы и методы в соответствии с законодательством РФ.

Одной из важных составляющих частей рынка объектов реального инвестирования является **инвестирование в недвижимость**.

Согласно гражданскому законодательству России **к недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся** земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначения невозможно. В том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения. К недвижимым вещам

относятся, также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимым вещам может быть отнесено и иное имущество.

Для сравнения, по терминологии США, недвижимостью является земля сама по себе, пространство над поверхностью земли и пространство под землей.

**Любой объект недвижимости обладает определенными физическими особенностями:**

- Иммобильность. Любой объект привязан к конкретному земельному участку.
- Уникальность. Каждый объект уникален и неповторим.
- Относительная дефицитность. Совокупное предложение ограничено.
- Длительность создания и сроков службы (зданий, сооружений и прочего). По классификатору основных фондов России имеется шесть типов жилых зданий со сроком службы от 15 до 150 лет.
- Вечность земли, в отличие от зданий и сооружений.
- Специфика оборота. На рынке обращаются не объекты, а права на них.
- Потенциал роста стоимости земли при потенциале снижения стоимости зданий и сооружений.
- Специфика жизненного цикла. Длительность сроков службы и сложность денежных потоков.
- Низкая эластичность. По предложению объектов недвижимости (спрос-предложение)
- Раздельность (делимость). Относительно юридических прав.
- Своеобразие условий налогообложения.
- Необходимость инвестиционного менеджмента (сложность в управлении).
- Низкая ликвидность объектов.
- Повышенная степень риска и неопределенности.
- Гибкость условий финансирования.

К основным инвестиционным качествам недвижимости следует отнести:

- Высокая степень зависимости от качества менеджмента. Высокая степень устойчивости по отношению к инфляции.
- Большая стабильность потоков доходов.
- Отрицательная корреляция доходов от инвестиций в недвижимость и инвестиций в традиционные финансовые активы.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Принципы формирования бизнес плана.
2. Структура бизнес-плана.
3. Принцип «первого руководителя», и личного участия руководителя фирмы или предпринимателя.
4. Нормативные документы, регламентирующие формирование бизнес плана.
5. Понятие "инвестиционный проект», употребляемое в двух смыслах.
6. Проект, и класс открытых систем.
7. Общие признаки проектов.
8. Принципы и подходы оценки эффективности проектов.
9. Основные характеристики, формирующие сущность инвестиционной деятельности.
10. Участие государства в инвестиционной деятельности.

**Темы для обсуждения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Разнообразие мнений о структуре бизнес плана.
2. Инвестиционная деятельность и недвижимость.



## **Глава 4. Разделы бизнес плана: «Общие сведения», «Резюме», «Описание предприятия и отрасли»**

**Раздел «Общие сведения»** содержит данные об основных реквизитах предприятия-инициатора проекта (включая адреса, телефоны, факсы, адрес электронной почты, фамилию, имя и отчество руководителя предприятия и исполнителя проекта), его месторасположении, отраслевой принадлежности, сфере и организационно-правовой форме деятельности. Указываются общие и конкретные цели проекта, технико-экономический уровень намечаемых к производству продукции и услуг, их конкурентоспособность и возможность сбыта и продажи, общие параметры инвестиционных затрат и их окупаемости, другие основные данные.

Содержит формулировку бизнес идеи, характеристику свойств услуги или продукта. Указываются основные отличия товара от существующих аналогов. Представляется описание оригинальной технологии. Указываются сегменты потребителей, на который рассчитан продукт. Внимание акцентируется на потребительских свойствах продукта. Эта часть бизнес плана рассчитана на широкий круг инвесторов с различным уровнем подготовки и знаний особенностей товара.

**Крестьянское фермерское хозяйство «Предприятие “ДиК”»** (далее – КФХ «ДиК» или «хозяйство») зарегистрировано в качестве юридического лица в апреле 1994 года. Юридический и фактический адрес хозяйства – 249217, Россия, Калужская область, Бабынинский район, д. Барановка. Адрес электронной почты: davidov@kaluga.ru. Адрес сайта в Интернете: <http://www.dik.kaluga.ru>. Форма собственности – частная (100 %), хозяйство принадлежит семье Давыдовых.

Основным видом сельскохозяйственной деятельности КФХ «ДиК» является производство говядины по «канадской» технологии на основе собственной кормовой базы.

Основные результаты работы за последние годы отличаются постоянным получением прибыли.

Производство говядины на основании использования низко затратных североамериканских технологий мясного скотоводства в условиях Калужской области является одним из самых стабильных и выгодных методов ведения сельскохозяйственного производства.

КФХ «ДиК» с 1995 года полностью применяет «канадскую» технологию производства мяса, которую изучили в ряде фермерских хозяйств в Канаде, в провинции Онтарио.

Говоря о мировом опыте производства говядины, необходимо сказать, что на 01.01.2001 г. поголовье скота в Канаде составляло 12 млн.

860 тыс. голов. В том числе количество молочных коров – 1 млн. 156 тыс. голов, а количество мясных коров превышало 4 млн. 206 тыс. голов.

Соотношение молочного и мясного скота составляло 1 : 4 также и в США (9 млн. и 33 млн. соответственно). Приведенное соотношение доказывает выгоду занятия мясным скотоводством в Северной Америке.

В Калужской области (как и в России в целом) соотношение мясных коров к молочным составляет 2 : 98. Незрелость мясного скотоводства и дефицит мяса говядины в нашей стране создают твердые предпосылки для резкого увеличения производства мяса говядины в любых количествах при имеющемся неудовлетворенном спросе на этот продукт.

Таким образом, КФХ «ДиК» планирует максимально увеличить производство мяса говядины в течение следующих лет. Предполагается сохранить низкую себестоимость производства 1 кг привеса, в пределах 12–15 рублей (данные на 2001 год), что позволит сохранить уровень рентабельности 36–38 % годовых на фоне постоянно растущих закупочных цен на мясо (23–29 % в год). При среднем годовом объеме продаж в 2000–2001 годах в 2,5 млн. рублей иметь прибыль около 600 тыс. рублей в год.

При увеличении объемов производства в семь раз (до 18 млн. рублей) имеется возможность увеличить прибыльность ведения хозяйства в десять раз (до 6,2 млн. рублей), так как условно-постоянные затраты повысятся значительно меньше роста добавленной стоимости продукции, а применение технологий окупит с лихвой рост условно переменных затрат.

В качестве возможных резервов увеличения прибыльности можно отметить открытие в будущем дополнительного бизнеса по переработке и розничной части произведенной продукции.

**ЗАО «ММП-Ирбис» (дочернее предприятие ООО «Инвертор»)**

Зарегистрировано в качестве юридического лица. Фактический адрес: 111024, г. Москва, ул. Андроновское шоссе, д. 26.

Генеральный директор – Лукин А.В.

**ООО «Инвертор»** зарегистрировано по адресу:

249210, Калужская область, с. Бабынино, ул. Ленина, д. 23А

Сегодня можно констатировать, что в России создана индустрия источников вторичного электропитания (ИВЭП), существует и продолжает совершенствоваться цивилизованный рынок ИВЭП, и его основные параметры, тенденции и перспективы развития во многом совпадают с аналогичными рынками в развитых странах мира. Важнейшая черта современного рынка ИВЭП – это движение индустрии источников

питания в сторону производства стандартных приборов. На сегодняшний день основные тенденции в развитии импульсных источников питания сохранились. Постоянный рост стандартных и модифицируемых стандартных модулей питания объясняется устойчивым переходом потребителей к построению распределенных систем электропитания. Применение распределенных систем, созданных на основе стандартных ИВЭП, позволяет существенно снизить суммарные расходы на этапах проектирования, изготовления и проведения испытаний функциональной аппаратуры.

Теперь обратимся к статистике, полученной на предприятии «ММП-Ирбис».

ЗАО «ММП-Ирбис» разрабатывает и производит разнообразные преобразователи электрической энергии, работает на отечественном рынке в течение, более 10 лет.

За это время компания приобрела репутацию надежного делового партнера. Постоянное обновление номенклатуры выпускаемых модулей электропитания и технологическое развитие производства обеспечили устойчивый и постоянный рост объемов продаж. В настоящее время на предприятии выпускается около 40 типов источников питания, включающих более 800 тип номиналов.

Такой широкий набор модулей питания позволяет практически любому потребителю создать свою собственную распределенную систему электропитания. Очевидно, что мировая тенденция перехода на стандартные источники электропитания прослеживается и в России.

**Сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив (СКПК) «Кредитор» (далее – «Кредитор» или кооператив).**

Кооператив зарегистрирован в качестве юридического лица в январе 1998 года. Юридический и фактический адрес кооператива – 249210, Калужская область, пос. Бабынино, ул. Новая, д. 4, тел./факс: (48448) 2-10-31, 2-17-34, адрес электронной почты: mo@kaluga.ru.

Форма собственности – кооперативная; «Кредитор» принадлежит пайщикам, которыми являются 250 физических и 19 юридических лиц.

Основными видами деятельности кооператива являются:

– кредитование и сбережение денежных средств членов кооператива;

– облегчение экономического положения членов кооператива, стимулирование, сохранение и увеличение производства сельскохозяйственной продукции;

– привлечение денежных средств за счет получения бюджетных ссуд

и использование этих средств для кредитования членов кооператива;

– привлечение денежных средств банков, фондов, учреждений, предприятий и граждан для кредитования членов кооператива;

– консультации и обучение членов кооператива по вопросам финансово-хозяйственной деятельности.

Основные результаты работы за последние годы: рост числа пайщиков, обусловленный доступностью вхождения в кредитный кооператив; оформление и выдача 350 займов на общую сумму 4,5 млн. рублей, при 100%-м возврате; рост уставного капитала (паевого фонда) в 3,3 раза, который в 2005 году составил 560 тыс. рублей; несмотря на небольшую сумму паевого фонда, большая оборачиваемость его: за 2005 год оборачиваемость капитала составила 3,2 раза.

Финансовые результаты работы кооператива положительные, но они пока незначительные, полученная прибыль направляется на дальнейшее развитие.

**Раздел «Меморандум конфиденциальности»** включается в общие сведения с целью предупреждения лиц, допускаемых к ознакомлению с бизнес-планом, о конфиденциальности, содержащейся в нем информации. Бизнес-планы могут иметь и грифы секретности, ограничивающие круг потенциальных читателей.

Как правило, допускается следующая формулировка. Настоящий бизнес-план инвестиционного проекта содержит информацию, которая необходима для оценки возвратности заемных ресурсов и экономической эффективности проекта.

Он не может быть использован для каких-либо других целей или передан третьим лицам и скопирован.

Получатель гарантирует возврат данного экземпляра бизнес-плана указанному в нем лицу, в случае, если представленный проект ему не подходит, и он не намерен кредитовать или вкладывать инвестиции в этот проект или иным образом содействовать его реализации.

Данные, содержащиеся в бизнес-плане, являются строго конфиденциальными, и получатель дает согласие не разглашать содержащуюся в нем информацию.

**Раздел «Резюме»** готовится в конце бизнес-плана и проведения всех необходимых обоснований и расчетов, но помещается в начале. В нем кратко отображается суть возможных экономических, социальных результатов, с указанием преимуществ проекта. Оно в определенной мере должно отвечать и требованиям рекламы.

Зачастую, раздел отождествляется с рекламной частью бизнес-проекта, или материалами презентации. Объем составляет, не более двух-трех страниц.

### **Составляющие раздела:**

- обоснованное изложение преимуществ объекта инвестирования в сравнении с достигнутым уровнем производства и качества выпускаемой продукции на других существующих предприятиях аналогичного направления и профиля;

- данные о потребности в финансовых и других ресурсах для реализации проекта;

- экономические, социальные, экологические и финансовые результаты, которые ожидается получить в результате реализации проекта;

- данные об объемах намечаемой к выпуску продукции (услуг).

В резюме предприниматель пытается отвечать на следующие вопросы его будущих читателей: что мы получим при успешной реализации этого бизнес-плана? Каков риск потери денег?

### **Пример по КФХ «ДиК».**

Производство мяса говядины по применяемым хозяйством технологиям мясного скотоводства в российских условиях уникально.

Это вызвано рядом отличительных особенностей в отношении ценообразования, а также качества производимого мяса по сравнению с традиционными технологиями.

Низкие затраты производства обуславливаются наиболее полным использованием естественных природных условий. Круглогодично животные содержатся беспривязно. В летний период – в течение 24 часов в сутки на огражденных культурных пастбищах с использованием мощных электрических пастухов. Зимой – на так называемых «зимних» пастбищах с легкими навесами и щелевыми заборами для защиты от ветра. Также животные используют деревья, бугры и расщелины для укрытий.

Таким образом, практически полностью исключаются затраты на удаление навоза и расходы по электроэнергии. Затраты труда и затраты на работу механизмов минимальные.

Все перечисленное выше позволяет тратить в три раза меньше средств по сравнению с традиционными технологиями производства мяса в Российской Федерации.

Для сравнения: себестоимость 1 кг привеса превышает 39 рублей (данные по коллективным хозяйствам Бабынинского района за 2000 г.) по традиционной технологии, где телята с 20-дневного возраста содержатся на привязи внутри помещений старых ферм все время до их продажи на мясокомбинат. Эти колхозные телята не видят солнечного света, не выходят на пастбища и целиком зависят от количества и качества кормов в кормушках. Затраты на содержание таких телят значительно выше также и по причине затрат по амортизации дорогих зданий (стои-

мостью каждого более 1 млн. рублей), дорогостоящего поддержания системы удаления навоза и высокого уровня трудозатрат.

Говоря о разнице в вопросах доходности, необходимо отметить, что телята с рождения до 210-дневного возраста находятся на подсосном методе содержания вместе с коровами с первых часов жизни, едят, что хотят и когда хотят, свободно ходят по пастбищам в любое время дня и ночи в любое время года.

Среднесуточный привес телят превышает 800 г, а колхозных (Бабынинский район) – составляет до 300 г.

Качество мяса специализированных мясных пород (геррефорд, аргус и помеси) отличается нежным вкусом, сочностью, повышенным содержанием белков, энергии и витаминов, имеет отличительную особенность – «мраморность».

Объемы продаж мяса не ограничены в ближайшем будущем.

С 1995 года хозяйство полностью освоило технологии производства мяса говядины на основе собственной кормовой базы. Используются основные каналы реализации скота на ЗАО «Калужский мясокомбинат» (далее – КМК) и АО «Ермолинский мясокомбинат» (далее – ЕМК) Калужской области. Часть скота продается в качестве племенного (геррефорды и лимузины) в другие хозяйства, в основном в Калужской области.

В качестве повышения доходности через некоторое время будет целесообразно иметь собственные пункты поставки продукции к конечному покупателю (например, магазины розничной торговли). Хозяйство может иметь свой собственный торговый персонал, осуществляющий продажу продукции, для чего возможна организация собственной переработки части продукции или работа с КМК на условиях давальческого сырья.

В соответствии с этим хозяйство в будущем сможет устанавливать свои отпускные цены, упаковывать и реализовывать высококачественное парное «мраморное» мясо.

КФХ «ДиК» для увеличения производства мяса говядины с 65 до 400 т в год (в живом весе) определяет потребность в дополнительном финансировании для выполнения следующих целей:

- строительство нового помещения для откорма животных на 1000 голов бычков (1 000 скотомест) плюс покупка необходимой дополнительной техники для обслуживания фидлота. Потребность в инвестициях – 12 млн. 759 тыс. рублей плюс НДС 2 млн. 552 тыс. рублей;

- покупка дополнительно 120 телок для увеличения основного стада до 200 голов маточного поголовья. Потребность в инвестициях – 1 млн. 500 тыс. рублей;

- увеличение продаж чистопородных герефордских бычков до 50 голов в год. Потребность в инвестициях – 255 тыс. рублей;

- другие инвестиции на вспомогательное оборудование и реконструкцию элементов инфраструктуры – 934 тыс. рублей.

Общий объем инвестиций – 18 млн. рублей.

Плановая прибыль – 6,2 млн. рублей в год. Период окупаемости инвестиций – до 3,5 лет.

### **Пример ЗАО «ММП-Ирбис»**

Проанализировав сложившуюся ситуацию на рынке ИВЭП России, Совет директоров ЗАО «ММП-Ирбис» пришел к выводу о необходимости образования дочерней компании за пределами города Москвы, а именно в поселке Бабынино Калужской области, с целью создания продукции, конкурирующей с импортируемой из Юго-Восточной Азии.

Совет директоров ООО «Инвертор» (основные акционеры) – это сотрудники АО «ММП-Ирбис». Вся компания ООО «Инвертор» создана полностью на средства ЗАО «ММП-Ирбис».

Создание дочерней компании ООО «Инвертор» в поселке Бабынино позволило существенно снизить затраты на аренду производственных площадей, которые в городе Москве достаточно высоки, а также уменьшить долю заработной платы основного производственного персонала себестоимости продукции.

Это объясняется тем, что собственник недвижимых основных средств, которым является ООО «Инвертор», полной мере относит расходы по содержанию этих средств на себестоимость продукции, уменьшая налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. Кроме того, если эти затраты включают в себя НДС, то он полностью идет к возмещению.

К сожалению, пока еще средний уровень жизни в поселке Бабынино существенно ниже, чем в городе Москве, поэтому и средняя заработная плата производственного персонала несколько меньше. Таким образом, организация ООО «Инвертор» позволила:

- создать рабочие места с достойным для села уровнем заработной платы;

- освоить в производстве современные, конкурентоспособные источники питания;

- повысить эффективность производства;

- в очередной раз снизить цену на продукцию и довести ее до уровня импортируемой из Юго-Восточной Азии, при более высоких электрических, надежных и массогабаритных характеристиках.

ЗАО «ММП-Ирбис» имеет своей целью максимально перенести производство разрабатываемой продукции в ООО «Инвертор».

### Пример СКПК «Кредитор».

С 1998 года кооператив «Кредитор» полностью освоил методику кооперативного кредита, деятельность кооператива активно расширяется в поисках и разработках новых схем финансового покрытия работ, выполняемых его учредителями. Накоплен значительный теоретический и практический опыт менеджмента в кредитно-финансовой сфере.

СКПК «Кредитор» является членом Союза сельских кредитных кооперативов России, прошел аккредитацию в ФРСКК. Характеристика организации представлена в таблице.

*Таблица. Характеристики СКПК «Кредитор»*

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• полная компетенция в ключевых вопросах</li><li>• адекватные финансовые ресурсы</li><li>• наличие государственных, муниципальных программ поддержки</li><li>• признанный лидер рынка</li><li>• экономия на масштабах</li><li>• более нужные издержки</li><li>• собственные методики</li><li>• лучшие рекламные компании</li><li>• проверенный менеджмент</li><li>• опережение по кривой опыта и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• способность обслужить дополнительные группы клиентов и выйти на новые сегменты</li><li>• способность расширения ассортимента услуг</li><li>• возможность быстрого реагирования в связи с резким ростом спроса на рынке</li><li>• повышение привлекательности на региональном рынке</li><li>• вертикальная интеграция на межмуниципальном и региональном уровне и др.</li></ul>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• несовершенство кооперативного законодательства</li><li>• в регионе нет четкого стратегического направления развития (Программы развитие сети СКПК нет)</li><li>• недостаток денег на финансирование всех потребностей и необходимых изменений в стратегии (отсутствие развитой системы ипотеки и залога земель, недостаточная разработанность вопросов средне и долгосрочного кредита)</li><li>• низкий уровень правовых и экономических знаний сельхоз товаропроизводителей и населения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• дорогостоящие законодательные требования</li><li>• медленный рост рынка</li><li>• растущая требовательность клиентов</li><li>• выход на рынок конкурентов с более низкими издержками и более качественными услугами</li><li>• неблагоприятные демографические изменения на селе (отток экономически активного населения, процессы депопуляции)</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• незнакомство многих участников отношений, в т.ч. властных структур, с сущностью и принципами кредитной кооперации.</li> <li>• отставание в области НИОКР</li> <li>• плохо отработано взаимодействие с коммерческими банками по вопросам создания кредитно-финансовой сети и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса и др.</li> </ul>
---	--

**Раздел «Описание предприятия и отрасли»** содержит характеристику текущего состояния дел в отрасли, сведения о тенденциях и прогнозах ее развития, определяет место предприятия среди других предприятий отрасли.

Цель раздела – раскрыть потребности в продукции, работах, услугах.

**Раздел, как правило, содержит в себе подразделы:**

- анализ текущего состояния и перспектив развития производства;
- данные об объемах производства, реализации продукции в отрасли;
- географическое положение и состояние отраслевого рынка (включая перечень и характеристику потенциальных покупателей, их возможностей и др.).

**Пример по КФХ «ДиК»:**

Общий объем продаж говядины всеми сельскохозяйственными предприятиями на мясокомбинаты Калужской области в среднем за год составляет около 3 400 т скота в живом весе. КМК для производства колбас на 86 % использует импортное мясо. Только 14 % потребности в мясе покрываются собственным производством в области. Таким образом, можно предположить значительное увеличение спроса над предложением в вопросе продаж всего произведенного нами скота в ближайшие десять лет.

Общий объем продаж продукции, рассматриваемой в настоящем бизнес-плане, в среднем за год составляет 557,5 т говядины в живом весе.

В том числе:

- плановый годовой доход от продаж бычков из фидлота: 535 тонн ж. в. · 31 рубль = 16 млн. 585 тыс. рублей;
- доход от продаж племенных мясных герефордских бычков: 50 голов · 450 кг = 22,5 т · 70 рублей = 1 млн. 575 тыс. рублей.

При этом в качестве «внутренних» продаж можно рассматривать перевод части телят из основного стада в фидлот (от 50 до 100 голов).

Всю часть продукции планируется продавать на региональном рынке.

Общая часть планируемой валовой прибыли после уплаты налогов в год составляет около 6 млн. 231 тыс. рублей.

В том числе:

- прибыль от содержания основного стада – 598 тыс. рублей;
- прибыль от работы фидлота – 4 млн. 412 тыс. рублей;
- прибыль от продажи чистопородных бычков – 1 млн. 221 тыс. рублей.

Нет ограничений по продажам продукции данного бизнеса.

Подобный бизнес по выращиванию и откорму молодняка КРС в Калужской области и в Центральном регионе Российской Федерации практически отсутствует в силу применяемых в настоящее время старых технологий в коллективных хозяйствах. Бывшие откормочные хозяйства области значительно сократили выращивание скота. Многие из них стали заниматься производством молока.

В настоящее время, столичный мегаполис выступает в качестве обширного рынка сбыта качественной продовольственной продукции.

Поэтому производственная сфера калужского села имеет свои показательные, для экономики аграрного сектора всей страны, примеры.

Фермер Давыдов А.В., освоил технологию производства «мраморного мяса», экологически чистой говядины.

Производство было организовано на заброшенных землях, а сегодня это возрожденный сельский населенный пункт, получивший официальный статус.

Хозяйство, продолжая совершенствовать производство, добилось, почти 100% рентабельности, общего объема до 25 тонн говядины, с годовым оборотом, около 7 млн. рублей. Фермер, начинавший свою деятельность с использованием возможностей кредитного кооператива, получив первоначальные заемные средства на приобретение элитного скота, сегодня поставляет качественную продукцию в ряд магазинов г. Москвы.

#### **Пример по ЗАО «ММП-Ирбис».**

Некоторые выводы, которые можно сделать по состоянию рынка ИВЭП в России:

- рынок ИВЭП в России находится на стадии формирования;
- существующий сегодня российский рынок ИВЭП обладает некоторыми основными чертами и тенденциями развития, характеризующими современное состояние мирового рынка ИВЭП;
- с ростом промышленного производства в России можно ожидать увеличения числа компаний, как отечественных, так и зарубежных, работающих на рынке ИВЭП в России, роста объемов продаж источников питания и обострения конкурентной борьбы;

- очевидно, что все современные параметры, состояние и тенденции развития мирового рынка ИВЭП будут определять будущее российского рынка источников вторичного электропитания.

Вместе с тем современный маркетинг рынка ИВЭП в России показывает и существующие серьезнейшие проблемы.

Как указывалось выше, ценовая политика – важнейшая составная часть маркетинга продукции компании. В себестоимости продукции 50–60 % составляет стоимость покупных комплектующих и материалов. Это среднемировая цифра.

Другая цифра, характеризующая устойчивое производство, – это заработная плата (ЗП) основных рабочих, которая должна составлять 8–10-ю часть от стоимости продукции.

«ММП-Ирбис» выдерживает эти цифры и получает сегодня стоимость продукции в 2–3 раза ниже по сравнению с ведущими компаниями мира – Lucent Technologies, Lambda, Astec, Computer Products, Ericsson, Artesyn и т.д.

Тем не менее, цены находятся на уровне, а в некоторых случаях и проигрывают ценам на аналогичную продукцию тайваньского и китайского производства.

Это объясняется только низкой стоимостью покупных электрорадиоэлементов (ЭРЭ) и материалов и низкой заработной платой основного персонала. Заработная плата китайского рабочего при сборке аппаратуры составляет 50 долл./мес., и точно такую же заработную плату получают рабочие при производстве ЭРЭ на совместных, с зарубежными партнерами, китайских предприятиях. ЗАО практически 100 % ЭРЭ ввозит из-за рубежа, в том числе и из Юго-Восточной Азии. Потому что в России либо не существует аналогичных ЭРЭ, либо их качество и цена не устраивают покупателей.

Десятилетний опыт работы ЗАО «ММП-Ирбис» на рынке ИВЭП в России показал, что в нашей стране уже никогда не будут созданы современные мощные МДП-транзисторы, специализированные микросхемы управления, электролитические, керамические и танталовые конденсаторы.

Этих технологий в России просто не существует, не накоплено достаточно знаний и нет опыта их разработки и производства. Выход, который сегодня существует, – это организация в России совместных производств с ведущими мировыми компаниями-производителями ЭРЭ. В этом случае ЗАО получит разработки, технологию, оборудование и систему обеспечения качества.

Но для этого надо приложить усилия. Надо убедить эти фирмы в прибыльности такого бизнеса в России, надо уговорить их купить наши,

существующие сегодня производства и обязательно продать им не менее 51 % их акций. Только в этом случае компании-покупатели будут заинтересованы в организации эффективного производства ЭРЭ в России с целью возврата вложенного капитала и получения максимальной прибыли. В результате в России будут созданы рабочие места с достойным уровнем заработной платы, будут выплачиваться все необходимые налоги в бюджет, оживятся сырьевые предприятия-смежники, а российские производители радиоэлектронной аппаратуры получают современную элементную базу по меньшей цене, чем она сегодня ввозится из Юго-Восточной Азии.

В дальнейшем, через 5–10 лет совместной работы и приобретения достаточного объема знаний, оборудования и опыта, эти совместные предприятия могут быть выкуплены российской стороной на полученную от 49 % акций прибыль. Так было в послевоенных Германии и Японии и современных Корее, Филиппинах, Малайзии, Тайване и т.д.

### **Пример СКПК «Кредитор»**

Формирование сети сельской кредитной кооперации следует рассматривать как одно из важнейших направлений реформирования финансово-кредитного механизма в агропромышленном комплексе области.

Это связано с рядом причин, свидетельствующих о благоприятных предпосылках для развития кредитной кооперации:

- в сельском хозяйстве Калужской области имеется значительная по численности группа субъектов малого предпринимательства и граждан, нуждающихся в кредитных ресурсах;
- представители группы готовы часть своих финансовых потребностей удовлетворять на основе взаимопомощи;
- заметным явлением в сельской экономике в последнее десятилетие стало развитие несельскохозяйственного бизнеса по хранению, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, производству строительных материалов, народным промыслам и ремеслам, бытовому обслуживанию населения и торговле, представители которого предъявляют возрастающий спрос на кредитные ресурсы и различные финансовые услуги;
- у некоторых групп населения и отдельных субъектов предпринимательства появляется возможность осуществления накоплений, возрастает потребность в потребительском кредите, финансировании образования и жилищного строительства;
- имеется положительный опыт создания и успешной деятель-

ности отдельных кредитных кооперативов, накоплен значительный научный, правовой, управленческий потенциал.

Несмотря на все это, уровень развития кредитной кооперации в области все еще остается на крайне низком уровне и не удовлетворяет в целом потребности, как субъектов малого предпринимательства, так и населения в целом.

Для дальнейшего ускорения развития кредитной кооперации в Калужской области до сих пор не созданы достаточные рамочные условия.

Сложившаяся ситуация в сфере кредитной кооперации области требует значительной активизации государственной политики. При разработке государственной политики принимаются следующие базовые положения:

- отличительным признаком развитой банковской системы рыночного типа является многообразие входящих в нее кредитных учреждений;
- выбор в пользу той или иной формы организации учреждения определяется как соображениями прибыльности, так и социально-экономической средой, характером взаимоотношений с потенциальными учредителями и будущей клиентурой, ее социальным положением, укладом;
- в мире и в современной России кредитная кооперация работает стабильно, расширяя свою долю внутри кооперативного сектора и вне его, сотрудничая с частными и с государственными кредитно-банковскими учреждениями;
- в Калужской области (как и во всей России) кредитная кооперация имеет полуторавековую богатую историю и не является новым явлением в системе кредитных учреждений;
- государство оказывает развитию системы кредитной кооперации всемерную поддержку на основе соблюдения взаимовыгодного сотрудничества, и потенциал кредитной кооперации может быть реализован в полной мере при условии постоянного совершенствования системы государственной поддержки;
- состоящая из небольших самостоятельных экономических сегментов, кредитная кооперация по мере необходимости создает систему для наиболее рационального решения своих задач, а также выполнения функций разветвленной филиальной сети, обеспечивающей доступ к финансовым услугам для широких слоев сельского населения и малого бизнеса, выступая в качестве партнера государственных финансовых институтов и коммерческих банков;

- в условиях ослабления активности деятельности коммерческих банков на сельских территориях, система кредитных учреждений, созданных «снизу» на принципах кредитной кооперации, будет пользоваться доверием, что позволит привлечь средства населения;
- кредитная кооперация обеспечивает условия для самостоятельной организации и объединения предприимчивых и инициативных людей, поставивших перед собой целью улучшить свое экономическое и социальное положение, способствует развитию свободной предпринимательской деятельности, защите сельхоз товаропроизводителей на рынках от монопольных структур;
- аккумулируя свободные денежные средства юридических и физических лиц региона, кредитная кооперация обеспечивает принципиально возможные характеристики более справедливое распределение доходов;
- способствуя общему экономическому и социальному развитию сельских районов Калужской области, кредитная кооперация содействует реализации различного рода государственных, муниципальных, программ;
- кооперация способствует созданию современного общества, развитию принципов местного самоуправления, формированию «среднего класса» – гаранта политической стабильности государства и социально ориентированной рыночной экономики.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие данные содержит раздел «Общие сведения».
2. Формулировка раздела «Меморандум конфиденциальности».
3. Суть возможных экономических, социальных результатов, содержащиеся в разделе «Резюме»
4. Составляющие раздела «Резюме»
5. Характеристики, содержащиеся в разделе «Описание предприятия и отрасли»

### **Темы для рассмотрения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Бизнес идеи по улавливанию московских потоков на сельских территориях Калужской области (на примере ЗАО «ММП Ирбис»).
2. Бизнес идеи по формированию современной кредитно-финансовой системы (на примере СКПК «Кредитор»).

## **Глава 5. Разделы бизнес плана: «Сущность инвестиционного проекта», «Оценка рынков сбыта и конкурентов», «План маркетинга»**

**«Сущность инвестиционного проекта»** – один из ключевых разделов, включает в себя:

- описание продукции (работ, услуг), подлежащей производству и реализации в результате осуществления проекта;
- изложение стадий развития проекта;
- изложение отличий намечаемой к выпуску продукции (услуг);
- аргументацию, обосновывающую успешное осуществление проекта.

Инвестиционный план представляет собой план реализации важнейших этапов осуществления проекта. В календарном плане отражаются следующие данные:

- перечень этапов фазы, предшествующей производству;
- сроки проведения работ по этапам;
- перечень требующегося оборудования, инструментов, материалов, сроки их поставки;
- программа работ по подготовке кадров;
- план вывода предприятия на проектную мощность.

Следует четко понимать, что инвестиции - это долгосрочное вложение средств в активы организации с целью увеличения прибыли и наращивания собственного капитала. Они отличаются от текущих издержек продолжительностью времени, на протяжении которого организация получает экономический эффект (увеличение выпуска продукции, производительности труда, прибыли и т.д.).

Инвестиции имеют большое значение не только для будущего положения организации, но и для экономики страны в целом. С их помощью осуществляется расширенное воспроизводство основных средств как производственного, так и непроизводственного характера, укрепляется материально-техническая база субъектов хозяйствования. Это позволяет организациям увеличивать объемы производства продукции, наращивать прибыль, улучшать условия труда и быта работников. От инвестиций зависят себестоимость, ассортимент, качество, новизна и привлекательность продукции, ее конкурентоспособность.

Инвестиционная деятельность - необходимое условие для производственной деятельности хозяйствующего субъекта. В свою очередь в результате использования в производстве инвестиционные ресурсы преобразуются и формируют доход, являющийся источником инвестиционных ресурсов следующего цикла. С этой точки зрения инвестици-

онная и производственная деятельность представляют собой важнейшие взаимосвязанные составляющие единого экономического процесса.

Инвестиции осуществляются в различных формах.

В зависимости от объекта вложения средств инвестиции делятся на реальные (капитал образующие), финансовые (портфельные) и нематериальные.

Реальные инвестиции - это вложение средств в обновление имеющейся материально-технической базы организацию, наращивание его производственной мощности, освоение новых видов продукции или технологий, инновационные нематериальные активы, строительство жилья, объектов соцкультбыта, расходы на экологию и др. Иначе говоря, к капитал образующим инвестициям относятся новое строительство, расширение организацию, реконструкция и техническое перевооружение. Данная классификация имеет значение, поскольку для начала любого строительства необходимо наличие согласованной в установленном порядке проектно-сметной документации и полученного на её основе разрешения, на строительство.

Инвестиции, предназначенные для создания новых и воспроизводства действующих основных средств, называют капитальными вложениями.

Соотношение перечисленных затрат представляет собой технологическую структуру капитальных вложений.

Финансовые инвестиции – это долгосрочные финансовые вложения в ценные бумаги, корпоративные совместные организацию, обеспечивающие гарантированные источники доходов или поставок сырья, сбыта продукции и т.д.

Инвестиции в нематериальные ценности - вложение денег в научные исследования, переподготовку персонала, нематериальные активы.

По цели инвестирования выделяют прямые и портфельные инвестиции.

Прямые инвестиции выступают как вложения в уставные капиталы предприятий (фирм, компаний) с целью установления непосредственного контроля и управления объектом инвестирования. Они в большей степени направлены на расширение сферы влияния, обеспечение будущих финансовых интересов, а не только на получение дохода.

Портфельные инвестиции представляют собой средства, вложенные в экономические активы с целью извлечения дохода (в форме прироста рыночной стоимости инвестиционных объектов, дивидендов, процентов, других денежных выплат) и диверсификации рисков. Как правило, портфельные инвестиции являются вложениями в приобретение принадлежащих различным эмитентам ценных бумаг, других активов.



По срокам вложений выделяют кратко-, средне- и долгосрочные инвестиции.

Краткосрочные инвестиции - вложения средств на период до одного года. Среднесрочные инвестиции представляют собой вложения средств на срок от одного года до трех лет, долгосрочные инвестиции – на срок свыше трех лет.

По формам собственности на инвестиционные ресурсы выделяют:

Частные инвестиции - вложения средств частных инвесторов: граждан и предприятий негосударственной формы собственности.

Государственные инвестиции - вложения, осуществляемые государственными органами власти и управления, а также предприятиями государственной формы собственности.

Иностранные инвестиции - вложения средств иностранных граждан, фирм, организаций, государств.

Смешанные инвестиции - вложения, осуществляемые отечественными и зарубежными экономическими субъектами.

По региональному признаку различают:

Внутренние (национальные) инвестиции включают вложения средств в объекты инвестирования внутри данной страны.

Инвестиции за рубежом (зарубежные инвестиции) понимаются как вложения средств в объекты инвестирования, размещенные вне территориальных пределов данной страны.

По рискам различают агрессивные, умеренные и консервативные инвестиции. Данная классификация тесно связана с выделением соответствующих типов инвесторов. Агрессивные инвестиции характеризуются высокой степенью риска, высокой прибыльностью и низкой ликвидностью. Умеренные инвестиции отличаются средней (умеренной) степенью риска при достаточной прибыльности и ликвидности вложений. Консервативные инвестиции представляют собой вложения пониженного риска, характеризующиеся надежностью и ликвидностью.

В зависимости от сферы вложения можно выделить производственные и непроизводственные инвестиции: в социально-культурную сферу, в отрасли науки, культуры, образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, информатики, в охрану окружающей среды, для строительства новых объектов этих отраслей, совершенствования применяемых в них техники и технологий, осуществления инноваций.

Кроме того, в ходе анализа инвестиционной деятельности выделяют валовые и чистые инвестиции.

Валовые инвестиции – это объем всех инвестиций в отчетном периоде.

Чистые инвестиции меньше валовых инвестиций на сумму амортизационных отчислений в отчетном периоде.

Если сумма чистых инвестиций является положительной величиной и имеет значительный удельный вес в общей сумме валовых инвестиций, то это свидетельствует о повышении экономического потенциала организации, направляющей значительную часть прибыли в инвестиционный процесс.

Большое значение имеет структура реальных инвестиций по источникам финансирования, отражающая распределение инвестиций на собственные, привлеченные и заемные средства.

### **Пример КФХ «ДиК».**

По поводу конкуренции необходимо отметить ряд обстоятельств. В основном на мясокомбинаты поставляется скот, непригодный для дальнейшего производства молока. Это выбракованные коровы средней, ниже средней и тощей упитанности.

Среди молодняка КРС – это телята весом от 200 до 300 кг, в основном средней упитанности. Из всех хозяйств области поставку бычков свыше 400 кг осуществляет колхоз им. Ленина Ферзиковского района.

В Калужской области практически отсутствуют системы специализированного мясного откорма скота. Можно отметить в основном тяжелое финансовое положение подавляющего числа коллективных хозяйств. В хозяйствах вынуждены продавать скот в качестве источника поступления денежных средств, направляемых для оплаты неотложных нужд.

Поэтому у хозяйств нет возможностей держать бычков и докармливать их до кондиции свыше 300 кг. Это обстоятельство необходимо использовать для организации закупок молодняка на фидлот.

Решающие факторы успеха. Подчеркнем, что существующие факторы успеха, такие как:

- совершенствование применяемых канадских технологий;
- расширение кормовой базы;
- обучение персонала;
- инвестирование части прибыли в обновление генетического потенциала животных и обновление техники;
- поддержка имиджа; связь с общественностью;
- порядок и чистота в производственной зоне и жилой зоне.

Стратегические приоритеты. Производство и реализация мяса говядины будут более успешными, если выполнять следующие задачи:

- совершенствование кормовой базы (более эффективное использование имеющихся площадей за счет улучшения качества пастбищ, се-

нокосов; использование новых культур: люцерны и т.д.; применение премиксов в рационе кормления);

- улучшение генетики мясного скота;
- качественное ветеринарное обслуживание и тщательное применение существующих технологий;
- обучение персонала.

Кроме этого, со временем необходимо осваивать новые сегменты рынка, такие как:

- организация убойного дела;
- организация переработки части произведенного мяса;
- открытие розничной торговли.

### **Пример СКПК «Кредитор».**

СКПК «Кредитор». В сельском хозяйстве Калужской области произошли существенные структурные сдвиги. В ходе реформ в области возник новый тип предприятий – фермерские хозяйства. Сдвиги в структуре производства имели существенные последствия. Мелкое производство заняло ведущее положение.

Занятые в мелком сельскохозяйственном производстве по своему социальному статусу, организации труда и степени занятости в течение года, уровню и источникам дохода и многим другим признакам отличаются от тех, кто работает в крупных хозяйствах и работал ранее в колхозах и совхозах.

Анализ темпов роста производства продукции в области показывает, что они совершенно недостаточны в любой из категорий хозяйств. Вопрос сейчас заключается в степени живучести разных форм и типов хозяйств. Крупное сельскохозяйственное производство, основанное на применении машин, современных технологий, особенно чувствительно к ценовым, финансовым и кредитным отношениям, которые предъявляют к ним высокие требования. Хозяйства населения и фермерские (крестьянские) хозяйства в этом отношении имеют некоторые преимущества.

Несмотря на это, сельское хозяйство функционирует в исключительно тяжелых экономических условиях. Худшие условия воспроизводства приводят к потере продукции и дохода, к дефициту денежных ресурсов, к затяжному финансовому кризису в отрасли. В условиях, когда большинство сельхоз товаропроизводителей лишены собственных средств, на первый план выходит оптимизация механизма кредитования.

Очевидно, что без доступного кредита достичь стабилизации производства в аграрном секторе, а тем более его роста невозможно. С экономической точки зрения, ориентация в товарном сельскохозяйствен-

ном производстве только на собственные финансовые источники неэффективна, а в ряде случаев – невозможна.

Следует отметить, что обеспечение равной доступности к кредитным ресурсам не означает провозглашения единого для всех подхода при кредитовании. Возможность получить тот или иной кредит должна зависеть, прежде всего, от эффективности кредитных вложений и оценки реальности его возврата.

В то же время в условиях рыночных отношений государство, участвуя в хозяйственной деятельности на правах субъекта рынка, так же как и другие субъекты рыночной деятельности (коммерческие банки, кредитные союзы и т.д.), заинтересовано не только в возврате предоставленного кредита, но и в его эффективном использовании. Поэтому основной объем кредитных ресурсов, выделяемых государством, в том числе, через специальный фонд льготного кредитования, доступен лишь эффективно работающим организациям.

В Калужской области такой кредит могут получить не более 10–17 % сельскохозяйственных организаций. Это, прежде всего, крупные и средние стабильно работающие хозяйства с относительно устойчивым финансовым положением. Большая часть хозяйств этой группы сможет получить кредит в банках, не являющихся агентом специального фонда. В настоящее время экономически сильные хозяйства Калужской области получают кредиты в коммерческих банках не только на текущие цели и финансирование сезонных затрат, но и под инвестиционные проекты.

Надо отметить, что в Калужской области не сформировалась в настоящее время целостная кредитная система по обслуживанию сельского хозяйства, особенно сектора малых форм хозяйствования, вследствие высокой степени риска и низкой доходности операций.

Коммерческие банки ориентированы, прежде всего, на обслуживание крупных экономических структур, а также экономически сильных сельскохозяйственных предприятий. Мелкие клиенты им невыгодны в силу высоких издержек по предоставлению кредита. Ни коммерческие банки, ни государственные финансовые институты не имеют разветвленной филиальной сети и опыта работы с мелкими заемщиками.

Областной и муниципальные бюджеты располагают крайне ограниченными возможностями оказания прямой финансовой поддержки субъектам малого предпринимательства на селе.

В этих условиях практика показывает, что формирование сети сельской кредитной кооперации следует рассматривать как одно из важнейших направлений реформирования финансово-кредитного механизма в агропромышленном комплексе области. Кредитная кооперация

способствует смягчению социальных противоречий и согласованию интересов между сельскохозяйственными товаропроизводителями и партнерами АПК. Кооперативный кредит способствует повышению экономических инициатив сельскохозяйственного товаропроизводителя и его адаптации к новой рыночной среде.

#### **«Оценка рынков сбыта и конкурентов».**

Раздел содержит следующие сведения:

- об основных потребителях намечаемой к выпуску продукции;
- о размерах уровня и тенденциях развития рынков сбыта;
- о путях выхода на внешний рынок;
- о стратегии сбыта, продвижения продукции (услуг) на рынки;
- о континуальных и действующих конкурентах.

#### **«План маркетинга».**

Раздел тесно связан с предыдущим разделом, иногда их объединяют. План маркетинга в общем виде включает в себя:

- мероприятия по максимальному удовлетворению требований потребителей продукции (услуг);
- оценку возможности просчетов и ошибок при различных прогнозируемых вариантах осуществления проекта;
- данные, характеризующие маркетинговую среду реализации проекта;
- мероприятия по организации рекламы и данные о затратах на нее;
- перечень конкретных покупателей продукции (услуг);
- методы стимулирования продаж.

То есть, содержит традиционные основные составляющие компоненты.

Приводятся прогнозируемые объемы продаж в целом и разрезе рынков, на которых будет работать предприятие.

Определяется уровень цен, по которым будет реализовываться продукция на различных рынках и через различные каналы распределения.

Определяется ценовая политика предприятия на перспективу, отражающую динамику цен, возможность применения стимулирующих скидок.

Определяются методы рекламы и стимулирования сбыта продукции и затраты на проведение рекламных мероприятий.

Рассмотрим разделы бизнес плана с позиций стратегического планирования инвестиционной, маркетинговой, конкурентной политики.

**Развитие идей, заложенных в деятельности КФХ «ДиК»: создание сети центров мясного скотоводства.**

Следствием российских экономических реформ стало обесценивания доходов населения и сокращение среднедушевого потребления мяса ниже допустимой биологической нормы.

Однако отечественное производство всех видов мяса говядины снизилось еще больше. Свободную нишу быстро стал занимать импорт. Принципы продовольственной безопасности предполагают: производство основных жизненно важных продуктов питания на базе собственного национального агропромышленного комплекса должно составлять не менее 70–80 % от объема потребления.

Нарушение этого принципа приведет к зависимости от иностранных государств-доноров, которые смогут диктовать любые удобные им условия импортеру их продовольствия.

И если ряд мер регулирования позволил активизировать собственное производство мяса птицы, и свинины, то пока не предпринимается адекватных мер в отношении «спасения» отечественного рынка говядины. Так, поголовье крупного рогатого скота (КРС) по-прежнему сокращается, в отличие от поголовий свиней и птицы, в которых наметился положительный рост.

На мясо забиваются коровы молочных пород, которые не обладают специальными свойствами коров мясной породы. В отличие от цивилизованных стран, где в среднем на 60 мясных коров приходится 40 молочных, в России на 99 молочных приходится одна мясная корова.

Однако если не начать выращивание специальных «мясных пород» и не создавать новый генофонд, то уже в ближайшие два-три года массовый забой молочных коров в России станет мало возможным.

Причины тому – рост производства и потребления молока, улучшение продуктивности молочных коров, а также низкая эффективность молочных коров для выработки мяса, что неизбежно влияет на низкую рентабельность производства российской говядины.

В таком случае собственное производство говядины в Российской Федерации через три года может еще сократиться. А это грозит резким возникновением дефицита мяса на российском рынке, что приведет к стремительному скачку цен, массивному импорту и необратимой потере продовольственной безопасности.

### **Сущность и преимущества проекта**

Решение сложившейся проблемы возможно. Для этих целей предлагается проект создания Межрегиональной сети центров мясного ско-

товодства (МС ЦМС). Такая структура, используя модель потребительской кооперации, будет способствовать удовлетворению экономических и социальных потребностей членов хозяйства, и создавать мотивированного собственника и эффективное производство.

Каждый фермер, привлекаемый в Центр, сможет впоследствии стать собственником отданной ему в лизинг фермы. Система МС ЦМС сможет обеспечить как вертикальную интеграцию на уровне замкнутого цикла производства, централизованного снабжения, финансирования, и сбыта говядины, так и горизонтальную интеграцию в виде размещения таких центров по различным регионам России.

Создание центров мясного скотоводства (ЦМС) снимет главную проблему российской индустрии животноводства – почти полное отсутствие эффективных хозяйств.

Большее половины поголовья КРС выращивается в сельскохозяйственных организациях, которые не обладают технологиями прогрессивного ведения хозяйства.

Другая часть поголовья производится хозяйствами населения, где также невозможно ожидать стандартизированного подхода к выработке говядины. Таким образом, путь простой передачи традиционным хозяйствам поголовья высокопродуктивного мясного КРС для выращивания и содержания не принесет ожидаемых результатов и не сможет способствовать формированию в России отрасли мясного скотоводства.

Помимо того, все эти хозяйства не имеют отлаженных сбытовых цепочек, в связи, с чем не имеют стимулов для систематизации и повышения эффективности производства.

По технологии ЦМС возможно будет обеспечить среднесуточный привес на одну корову более 1 кг, на фоне общероссийских средних показателей в диапазоне от 200 до 400 г в день.

Средняя себестоимость традиционного выращивания коров по России составляет около 33–34 рублей на каждый килограмм, в то время как мясное скотоводство по модели ЦМС сможет сильно сократить эти затраты – до 20 рублей за килограмм живого веса. В отличие от традиционных хозяйств, в технологии ЦМС количество работников можно будет снизить почти в 30 раз (до пяти человек на 200 голов).

Вместе с ростом продуктивности производства этот фактор повлияет на повышение рентабельности хозяйства. Минимальная рентабельность проекта ЦМС составит более 30 %, на фоне убытков сельхозпредприятий России при реализации мяса КРС.

Если иностранные производители говядины строят свой бизнес исключительно на прямых государственных дотациях (в том числе экспортных субсидиях, удешевляющих продукцию на рынках стран им-

портеров), то в России, возможно, было бы создать при грамотном подходе вполне рентабельное производство без прямых субсидий.

### **Ожидаемый спрос на продукцию**

Ориентируя сбыт на Центральный федеральный округ, Санкт-Петербург и Ленинградскую область, следует учитывать потенциальную емкость рынка говядины в объеме 650 тысяч тонн в год (из расчета потребления 15 кг на душу населения в год и числа жителей 43 миллион человек).

Продукция МС ЦМС сможет занять 10–15 % розничного рынка говядины в этих регионах, что будет соответствовать сбыту в объеме от 65 до 98 тысяч тонн в год мяса КРС. Примерно такой же объем придется на оптовые поставки для мясокомбинатов и мясоперерабатывающих заводов, которые сконцентрированы в Центральном и Северо-Западном федеральных округах.

На сегодня подавляющая часть мясоперерабатывающих российских заводов использует импортную говядину, которая зачастую обладает не слишком высоким качеством, но, в отличие от российского сырья, более стандартизирована, и ее поставки обеспечиваются в необходимых количествах и сроках.

Однако технология ЦМС могла бы снять подобный перекоп, обеспечив заводы отечественной стандартизированной продукцией в необходимом количестве и с ритмичными поставками в силу соблюдения норм и правил ведения мясного скотоводства по европейскому образцу.

Помимо этого российскому потребителю необходимо предложить, более биологически ценное, чем замороженное, т.н. «охлажденное» мясо говядины, которое невозможно импортировать. Сейчас под видом «охлажденной» на российском рынке предлагается размороженная импортная говядина.

### **Инвестиции и сроки окупаемости**

В силу очень малого количества в России мясных коров, для реализации проекта потребуется закупать поголовье за рубежом, что составит основные инвестиции. Оптимальная численность поголовья ЦМС – 15 тысяч голов. Также средства потребуются на аренду или покупку земли, создание инфраструктуры и кормозаготовительных баз в каждом центре, а также на строительство жилья для фермеров.

Ориентировочные вложения в один Центр составят свыше 50 миллионов евро.

Очевидно, что для реализации такого проекта в полном масштабе (на уровне создания Межрегиональной сети центров мясного скотоводства, а не только единичных центров) необходима поддержка государства.



В частности, потребуются использование субсидированного кредита, бюджетные гарантии как залоговое обеспечение коммерческих кредитов и, по возможности, прямое бюджетное финансирование в рамках федеральных и региональных программ.

Рентабельность проекта составит 35 % в год, доходность – 18,5 %.

Доходность сможет быть обеспечена уже на 3-й год развития проекта, исходя из 2-годичного срока выращивания КРС. Предполагаемый срок окупаемости ЦМС – около 10 лет.

**Использование продукции для замещения импорта, или экспорта.**

Развитие эффективного российского мясного скотоводства по модели ЦМС создаст условия для замещения импорта на российском рынке, потенциал которого огромен, говядины.

По оценкам, только 5 % замещения в России в финансовом выражении превысит 1,5 миллиарда долларов в год. Другой эффект от развития ЦМС – сокращение т.н. реэкспорта, по сути контрабанды мяса в Российской Федерации посредством использования льготных таможенных режимов со странами СНГ. «Серый» импорт окажется невыгодным в ситуации достаточного внутреннего предложения.

В отдаленной перспективе Россия могла бы стать даже экспортером говядины и прочих видов мяса, как страна с самыми большими в мире площадями, пригодными для ведения сельского хозяйства. Опыт поставок на мировой рынок российского зерна в 2015-2016 годах подтверждает правильность такого предположения. Создание сети Центров мясного скотоводства, предполагающее формирование эффективного хозяйства «с нуля» и на основании передовых технологий, сможет решить эту национальную проблему.

**Развивая, в соответствии с современными требованиями, идеи формирования системы центров мясного скотоводства (ЦМС) для создания мотивированного собственника и эффективного производства следует остановиться на следующих базовых положениях.**

**В теоретическом плане:**

- в современных условиях развиваются существующие организационные формы кооперативов и возникают новые модели;
- в роли членов кооператива выступают, так называемые «патроны», т.е. постоянные клиенты кооператива;
- большинство патронов являются инвесторами кооператива;
- дивиденды распределяются между членами кооператива в соответствии с их вкладом в производство и величиной инвестированного пая;

- членские паи можно продавать по рыночной цене;
- образуется третий сектор, с классическими кооперативными принципами, между частным бизнесом и государственным сектором.

### **В практическом плане:**

- создаваемая структура, используя модель потребительской кооперации, позволит создать целостную систему реализации государственной политики поддержки инициативы населения, направленной на развитие инновационного бизнеса на селе;
- организация бизнеса строится на государственно-частном (государственно-кооперативном) партнерстве, а не на исключительно государственной поддержке;
- решается проблема закупки поголовья скота за рубежом, что составляет основные инвестиции;
- аналогично изыскиваются средства на покупку (аренду) земли, создание производственной инфраструктуры и кормозаготовительных баз в центре;
- система сможет обеспечить вертикальную интеграцию с крупным бизнесом на уровне производства, снабжения, сбыта и финансирования, что, безусловно, повлияет на эффективность хозяйств;
- размещение центров в регионах страны будет способствовать горизонтальной интеграции, продвижению технологий прогрессивного ведения хозяйства, стандартизации и сокращению затрат;
- мясоперерабатывающие российские предприятия будут обеспечены отечественной стандартизированной продукцией в необходимом количестве и с ритмичными поставками;
- российский потребитель будет снабжаться биологически ценным «охлажденным» мясом говядины, которое невозможно импортировать;
- государство может сосредоточиться на решении социальных вопросов (инфраструктура, строительство жилья и пр.);
- развитие эффективного российского предпринимательства в сфере мясного скотоводства по модели ЦМС создаст условия для замещения импортной продукции на российском рынке.

**Развитие идей, заложенных в деятельности СКПК «Кредитор», создание кооперативной кредитно-банковской системы.**

Многие предприниматели поняли, что общероссийская система

самофинансирования есть финансовая и экономическая база среднего класса. По всей России идет активное строительство (возрождение) этого крайне важного механизма, позволяющего создать связи, которые и позволят выстроить саморегулируемую кооперативную систему и соединить людей не только идеей, но и общим рублем.

Сеть некоммерческих организаций (ассоциаций, союзов) финансовой взаимопомощи будет дополнять финансовую систему страны. И сеть некоммерческих организаций финансовой взаимопомощи будет иметь трехуровневую структуру.

**Первый уровень** – кооперативы (или организации финансовой взаимопомощи, товарищества собственников жилья, жилищно-строительные, решающие вопросы ипотеки, и т.п.), созданные на предприятиях или по месту жительства. Их капитал – взносы и накопления членов этих организаций.

**Второй уровень** – по существу, это региональные организации, объединяющие кооперативы первого уровня. Их основная задача – перераспределение финансовых потоков от одних кооперативов другим, т.е., временно избыточных к недостающим.

Одна из задач организаций **третьего уровня** – связь между кооперативной системой и «внешним миром», т.е., с финансовыми, коммерческими, государственными и общественными и другими организациями.

Уровни носят строго функциональный характер, а не финансовый, т.е., к примеру, кооператив второго уровня вовсе не должен быть кооперативом (организацией), сосредотачивающим в себе огромное количество капитала, и быть более «богатым», нежели кооперативы, его учредившие. По аналогии, капитал банка не обязательно больше капитала его клиентов или его учредителей.

Стержнем российской кооперации, должна стать кредитная кооперация. Именно она станет той основой, вокруг которой начнет создаваться кооперативная система. Именно поэтому ей следует уделить особое внимание. Решение проблемы - в создании организации, предоставляющей (или отзывающей) лицензии и осуществляющей регулирование и надзор кредитных кооперативных организаций. Это один из важнейших вопросов, и он должен быть решен при «строительстве» кредитной кооперативной системы российской кооперации в первую очередь.

Идеальная структура кооперативной системы – сетевая, т.е., каждая ее «ячейка» есть самодостаточная организация (юридическое лицо), построенная и работающая по одним и тем же правилам вне зависимости от уровня. В частности, необходимо отказаться от создания различных филиалов и представительств кооперативных организаций, в том

числе, и центрального кооперативного банка для кооперативных организаций.

С одной стороны, создание филиалов позволяет банкам лучше управлять капиталом, переводя его в регионы, где можно получить большую прибыль, с другой стороны, банк может таким образом выводить капитал из региона, где существует потребность в финансовых ресурсах. Но это не является кооперативным принципом. Поэтому, филиалами создаваемого центрального кооперативного банка для кооперативных организаций, по существу, будет сеть некоммерческих организаций финансовой взаимопомощи.

Можно по-разному использовать российский и международный опыт развития кооперации.

Например, с учетом современных реалий шаг за шагом пройти все этапы кооперативного строительства. Или, зная и понимая смысл и необходимость каждого этапа, сработать на опережение, т.е. вести строительство кооперативной системы одновременно и “снизу вверх”, и “сверху вниз”. Такой подход позволит не только сократить время, но и не совершить возможные, а зачастую неизбежные ошибки.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Составляющие раздела, определяющего сущность инвестиционного проекта.
2. Формы осуществления инвестиционной деятельности.
3. Сферы вложения инвестиций.
4. Сведения, содержащиеся в разделе «Оценка рынков сбыта и конкурентов».
5. Содержание раздела «План маркетинга»

#### **Темы для обсуждения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Создание центров мясного скотоводства: идея и ее реализация.
2. Реализация потенциала кооперативного движения.

## **Глава 6. Разделы бизнес плана: «Производственный план», «Организационный план»**

**Цель раздела «Производственный план»** – определить обеспеченность проекта с производственной и технологической стороны и показать реальность производства продукции в нужном количестве.

Производственный план включает в себя следующие подразделы:

- основные требования к организации производственного процесса;
- применяемая техника и технологии;
- объем производства и производственная база;
- потребность в сырье, материалах, энергии и т.п.;
- обеспечение выпуска и прогнозируемые затраты на производство продукции;
- трудовые ресурсы;
- издержки производства;
- экологическая безопасность.

Содержит описание базовых процессов по производству продукции. Должны указываться процессы, осуществление которых будет передано контрагентам. Определяются планируемые объемы закупок сырья, материалов, комплектующих, топлива с указанием поставщиков и цен на ресурсы.

Приводится потребность в оборудовании и площадях, а также способы покрытия потребностей: строительство, аренда, лизинг и прочее.

Рассчитываются затраты на производство продукции и составляется смета затрат на производство.

### **Пример КФХ «ДиК».**

Для выполнения новых заданий по расширению действующего производства необходимо выполнить определенные работы по улучшению существующей инфраструктуры. В том числе следует принимать во внимание следующее:

- необходимо модернизировать склад ГСМ, в том числе автоматизировать процесс заправки техники дизтопливом;
- закупить новый вагончик-мастерскую;
- построить помещение для офиса, для размещения лаборатории, небольшой зал для приема посетителей (покупателей, студентов, учащихся, делегаций и др.);
- построить помещение или приобрести вагончик-бытовку для персонала (со столовой, комнатой для хранения вещей с индивидуальными запирающимися шкафчиками, туалетом, душем и т.д.);
- устроить места для парковки;

- построить подъездную дорогу (около 200 м) к месту будущего фидлота;
- построить навесы для хранения сена – на 500 т;
- дополнительно построить траншеи для заготовки 500 т сенажа.

**Пример. Акционерное общества «Стройполимеркерамика»,** Калужской области (по материалам исследований генерального директора АО С.В. Мамбетшаева, д. э. н., лауреата национальной общественной премии им. Петра Великого).

Выявленная «проблемная область», безусловно, является фундаментом для разработки бизнес плана совершенствования производственной деятельности организации.

В России сегодня практически используется около 60 % имеющихся производственных мощностей предприятий.

Выводу отрасли из тяжелого положения мешает ряд нерешенных проблем в стране:

- Не налажено производство термостойких материалов для современных обжиговых печей, в результате чего печи потребляют в 4–5 раз больше топлива и электроэнергии, длительнее бывают простои из-за частого ремонта. Производство становится убыточным.
- Отечественные строители приобретают, в основном для строительства объектов жилья и промышленных предприятий, материалы иностранного производства.
- Рынок жилья сужается, он становится недоступным даже гражданам среднего достатка.
- Ученые, молодые специалисты уезжают за рубеж, т.к. их научный и профессиональный потенциал оказывается невостребованным в своем государстве.
- Более 10 лет в стране не проектируется и не изготавливается оборудование с целью замены устаревшего оборудования. Приобретение оборудования за рубежом недоступно.
- В нашей стране применяемые технологии, сырье, оборудование заводов долгое время не были нацелены на выпуск высококачественной конкурентоспособной продукции. Конкуренция, как таковая тоже отсутствовала.

**Раздел «Организационный план»** представляет собой описание принятой концепции, формы и структуры управления реализацией проекта и состоит из подразделов:

- организационная структура управления;
- требования к управленческому персоналу;
- система материального стимулирования и поощрения.

В частности, дается характеристика организационной структуры предприятия с указанием лиц, занимающих руководящие должности, приводятся краткие характеристики.

Учитывается потребность в персонале в разрезе профессионально-квалификационных групп и источники ее покрытия.

Отражается уровень оплаты труда по различным категориям работников, определяются расходы на оплату труда.

Но не следует упрощать подходы к управлению человеческими ресурсами.

Так как, складывающаяся современная ситуация требует новой парадигмы поведения людей. Исходя из этого, необходимо думать и действовать масштабнее, принимать более обоснованные системные решения, ориентированные на человеческие аспекты сознания.

Следует отказаться от движения, осуществляемого под воздействием ежеминутных выгод. Подобное движение обеспечивает на определенном отрезке времени эффективный, с позиции финансово-хозяйственных показателей, результат, но в конечном итоге, губительно.

Новая парадигма призвана принести новые плоды, открыть новые горизонты развития, обеспечить переход человечества на иной цивилизационный уровень.

В реальной социально-экономической жизни сегодня все чаще можно встретить людей, которые становятся субъектами управления, формирующими новые типы организации жизни человечества. Типы, способные обеспечить каждому полную свободу личной инициативы, доступ к современным информационным потокам, удовлетворение материальных и духовных потребностей.

В основе их жизненного пути лежит следующий алгоритм, сформулированный основателем крупнейшей американской компании «Apple Inc» Стивеном Полем Джобсом: «Быть самым богатым человеком на кладбище для меня не важно. Ложиться спать с мыслью о том, что ты создал что-то прекрасное - вот, что имеет значение для меня».

В миллиардере Стиве Джобсе соединялись максимализм в работе и минимализм в личной жизни, качества, позволившие ему предугадать мечту потребителя, и соединить технологии и эстетику.

Выступая философом жизни, он утверждая: «Я бы обменял все свои технологии на встречу с Сократом». Он смог подняться над законами стяжательства и вывести человечество на новый цивилизационный уровень.

Еще одним ярким примером выступает жизнь «Божественного кулинара», как его окрестила пресса, Бернара Луазо. "Моей целью было стать великим гастрономом, как футболисты мечтают стать Роналдо или

Пеле", - говорил Б. Луазо, чьи вкусы и изобретательность, постоянные новшества делали пищу сказочной.

«Золотой берег» был единственным во Франции рестораном экстра-класса, работавшим все 365 дней в году. Не было выходных и у его шеф-повара. Спал Луазо не больше пяти часов в сутки, не был на отдыхе около 20 лет. Мэтр утверждал: «Люди хотят веселья. Если у моих посетителей какие-то проблемы, я должен поднять им настроение». И к нему приходили, как к близкому другу.

«Божественный кулинар» внес в бизнес современные инновационные подходы, сформировал свою личную торговую марку, организовал систему торговли кулинарными секретами, как технологическими инновациями. Создал сеть продовольственных, сувенирных магазинов и ресторанов. Открыл бутик, главным содержанием которого является воспитание вкуса к жизни, для которой нет мелочей.

Он издал миллионными тиражами кулинарные книги, которые публикуются в Европе, США, Японии. Первым из рестораторов Франции вывел свою компанию на биржу. Открытый для прессы, любимый публикой, отмеченный орденом Почетного легиона, он стал настоящей иконой стиля в гастрономическом и кулинарном «храме».

В подарок людям «Божественный кулинар», оставил после себя богатое наследие кулинарных традиций и секретов, удачные вкусовые находки. Смелость и новаторство его творений бережно сохраняются.

В текущее время появилось много прикладных направлений, связанных с социальной психологией, в частности экономической психологией.

Исследователями сформулировано понятие «экономическое сознание», которое рассматривается как содержание и продукт отражения человеком экономических отношений, выступающих в виде системы представлений человека об экономике как фрагменте социальной реальности и сфере человеческой деятельности.

**Экономическое сознание выступает сложным образованием, несущим в себе:**

- Когнитивный компонент, выступающий в виде представлений, идей, взглядов и стереотипов.
- Аффективный компонент, выражающийся через эмоциональное отношение человека к фактам и явлениям экономической жизни. Существует в виде оценок, настроений и эмоций.
- Поведенческий компонент в виде норм, стратегий экономического поведения и деятельности людей.



Экономическое сознание, как система, которая наряду с объективными условиями жизни, формирует цели трудовой и социальной деятельности, оказывает влияние на другие подструктуры общественного сознания: политические, правовые, экологические и т.д. Изучение экономического сознания, для обозначения которого, порой используют понятие «**экономический менталитет**», **ведется в двух проекциях:**

- Изучается динамика экономических представлений под влиянием изменения социально-экономических условий.
- Создаются типологии экономического сознания в соответствии с отношениями людей к экономическим преобразованиям.

Наряду с объективной парадигмой, существует субъективная, то есть основанная на том, как личность воспринимает окружающее, строит отношения, реализует свои устремления.

**Функции службы персонала можно представить в виде следующей схемы:**

**Подбор персонал:**

- Расширение номенклатуры работников.
- Разработка отдельных бюджетов.
- Мониторинг рынка кадровых фирм.
- Работа со специальными СМИ и интернет ресурсами.

**Управление корпоративной культурой и социальной работой:**

- Разработка принципов корпоративной культуры.
- Организация корпоративных праздников и поздравлений.
- Организация отдыха.
- **Обучение персонала:**
- Изучение рынка услуг.
- Выбор необходимых услуг.
- Организация обучения.
- Переподготовка и повышение квалификации.
- Оптимизация бюджета.

**Оценка и аттестация персонала:**

- Оценка целесообразности аттестации.
- Качественная оценка работника.
- Процедурная оценка.
- Планирование карьеры.
- Работа с кадровым резервом.

**Совершенствование оплаты труда.**

- Обоснование предложений по зарплате.
- Оптимизация вознаграждений.

- Формирование компенсационных пакетов.

#### **Кадровое делопроизводство:**

- Мониторинг законодательства.
- Разработка положений о подразделениях.
- Оформление трудовых контрактов.
- Оформление трудовых книжек.
- Выпуск приказов, распоряжений.

Показательно, рассмотреть эффективную модель использования трудовых ресурсов на примере деятельности специалистов финансовых служб.

Их роль важна в повышении и управлении производительностью, позволяющей преодолевать неопределенность и оставаться конкурентоспособными.

В практике корпораций развитых стран используется система экономического управления корпорацией, основанная на механизме согласования, системе переговоров и изменений. Условное название системы – «бизнес партнерство».

Анализ практики показывает, что существуют препятствия, которые мешают, в полной мере, реализовать потенциал финансовых служб.

**Перечень основных препятствий** можно представить следующим образом:

- много времени отнимает необходимость решения ежедневных задач, которые не упорядочены с помощью технологий и не автоматизированы;
- отсутствуют системы, которые обеспечивают деятельность необходимыми данными и информацией для принятия решений;
- отсутствует желание инвестировать в новые технологии, например в облачные вычисления;
- нерационально распределяется рабочее время при решении проблем управления эффективностью и производительностью.

Эксперты, производя оценку эффективности рабочего времени финансовых специалистов различных компаний, пришли к следующим результатам:

- 47% времени тратится на сбор информации, и уточнение данных;
- 30% времени идет на управление процессами улучшений;
- 23% времени тратятся на аналитическую работу.

При этом контроллинг, в большинстве компаний, продолжает заниматься сбором данных, вместо того чтобы заниматься анализом текущей деятельности, хотя целесообразно расширить функции и заниматься аналитикой с прицелом на будущее.

В тоже время, эксперты отмечают **следующие негативные явления в работе специалистов финансовых служб:**

- большая занятость учетным циклом, которая мешает взять на себя более широкие функции по поддержке бизнеса;
- неэффективность традиционных информационных систем, которая ограничивает потенциал поддержки бизнеса;
- отсутствие поручений или полномочий от руководства;
- отсутствие доступа к соответствующим клиентам, или оперативным данным;
- отсутствие доверия в коммерческих вопросах среди менеджеров;
- отсутствие готовности самих менеджеров, в условиях изменений, использовать пошаговый сценарий преобразований бизнеса («дорожная карта»);
- отсутствие способности самих менеджеров воспринимать данные и информацию в контексте реальных процессов, а не механически.

**Система «бизнес партнерства» основана на доверии и понимании.** Кроме того, необходима заинтересованность специалистов в исследовании происходящих в бизнесе процессов. Только такой подход способствует пониманию факторов, влияющих на затраты, риски, стоимость.

Одновременно с развитием аналитических навыков для подготовки управленческой информации и умения оценивать возможности для улучшения бизнеса, необходимы социальные компетенции, чтобы работать с людьми и вести диалог.

Эксперты выделяют ряд **дополнительных требований к умению работать и вести профессиональный диалог с людьми:**

- способность проникновения в суть бизнеса, необходимая для улучшения производительности, создается в сотрудничестве и беседах с коллегами по бизнесу;
- зрелое партнерство в бизнесе начинается с обеспечения прозрачности и обоснования финансовых последствий действий и изменений;
- для ведения деловых бесед необходимы расчеты, аналитика и профессиональная объективность;

- следует учитывать интересы участвующих сторон в краткосрочный и долгосрочный период;
- партнёры должны иметь мужество говорить о реальном положении дел в бизнесе;
- необходимо обладать умением согласовывать мнения участников по различным вопросам и комментировать их с финансовых позиций;
- для стимулирования конструктивного обсуждения, управления процессом ведения переговоров, важно правильно формулировать вопросы;
- умение структурировать вопросы, последовательно излагать проблемы, способствует увязке вопросов, и обеспечивает разработку предложений по улучшению производительности.

При построении бизнес модели, следует основываться на изложении процесса влияния бизнеса на генерирование стоимости.

Изначально описываются ценовые предложения продуктов и услуг целевым клиентам. Определяются ресурсы, ключевые процессы, компетенции и нематериальные активы, позволяющие бизнесу быть конкурентоспособным при удовлетворении потребности клиентов.

Далее следует остановиться на вопросах, как бизнес структурирован и регулируется.

В дальнейшем целесообразно дать понимание базовой стоимости, раскрыть вопросы, как монетизировать предложение и как генерировать стоимость для инвесторов, клиентов, сотрудников и других заинтересованных лиц.

Анализ бизнес модели привлечет внимание к следующим важным положениям:

- процесс создания стоимости;
- причинно-следственные связи между входами, деятельностью, нематериальными активами, итогами и результатами;
- нефинансовые факторы успеха, нематериальные активы;
- разработка бизнес модели для обеспечения долгосрочного успеха;
- необходимые меры по обеспечению измерения и контроля (перечень данных, необходимых для управления).

Содержание бизнес модели должно быть доведено до менеджеров, инвесторов, акционеров и сотрудников. Особое внимание уделяется источникам доходов, затратам, сбытовым цепочкам, сбалансированной оценке с помощью системы показателей.

Важно показать взаимосвязи в интегрированной комплексной отчетности, оценить стратегию компании и управления, показатели и перспективы в контексте внешней среды, а также последствия создания стоимости в перспективе. При таком подходе можно найти возможности повысить производительность бизнеса.

Эксперты отмечают, что компании с перспективами успешнее проживают трудные времена, поскольку балансируют между сокращением расходов по улучшению операционной эффективности с инвестициями в их конкурентные позиции.

В целях сохранения конкурентоспособности и ее достижения в будущем необходимы последовательные и конкретные действия с продуктами, ресурсами, процессами, направленные на повышение производительности.

Управления изменениями нуждаются в информации, содержащей показатели текущей производительности, рисков, индикаторов будущей производительности. Для измерения и оценки роста производительности, способствующей будущим результатам, необходимо получить необходимую информацию, извлечь ее из данных, проанализировать и получить идеи.

#### **Пример КФХ «ДиК».**

Схематически организационная структура управления хозяйством достаточно простая. Общее руководство осуществляет глава хозяйства А.А. Давыдов. Ему подчиняются все работники хозяйства. Работники хозяйства получают команды как напрямую от главы хозяйства, так и через специалистов (заместителей) по животноводству и растениеводству.

К проекту могут быть привлечены внешние консультанты по организации строительства откормочника. Необходимо принять на работу дополнительно одного финансового работника. Также необходимо будет организовать охрану в ночное время. Будет необходимым составить план обучения персонала работе на персональном компьютере.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Подразделы производственного плана.
2. Подразделы организационного плана.
3. Современная парадигма поведения людей.
4. Экономическое сознание, как сложное образование, его элементы.
5. Понятие «экономический менталитет», его проекции.
6. Функции службы персонала.

7. Современные требования к умению работать и вести профессиональный диалог с людьми.
8. Содержание современной бизнес модели для менеджеров.

**Темы для рассмотрения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Современные препятствия, которые мешают, в полной мере, реализовать потенциал финансовых служб.
2. Планирование карьеры, как функция службы управления персоналом.

## **Глава 7. Разделы бизнес плана: «Финансовый план», «Показатели эффективности проекта»**

Раздел отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты, он необходим для контроля финансовой обеспеченности проекта на всех этапах его реализации.

**Финансовый план состоит из следующих подразделов:**

- плана доходов и расходов;
- плана денежных поступлений и выплат;
- свободного баланса активов и пассивов.

При осуществлении бизнес планирования определяются контуры финансовой политики.

**Финансовая политика** - это целенаправленное использование финансов для достижения стратегических и тактических задач, определенных в результате бизнес планирования: усиление позиций на рынке товаров (услуг); достижение приемлемого объема продаж, прибыли и рентабельности активов и собственного капитала; сохранение платежеспособности и ликвидности баланса; увеличение богатства собственников (акционеров) и т.

В условиях нестабильности экономической среды, высокой инфляции, кризиса неплатежей, непредсказуемой налоговой и денежно-кредитной политики государства многие предприятия вынуждены решать текущие финансовые проблемы в целях выживания, а не в целях развития своей деятельности.

Неопределенные макроэкономические установки органов государственной власти порождают ряд противоречий между интересами корпоративных групп и интересами государства, интересами производителей и финансовых менеджеров и несоответствий между ценой внешних заимствований и рентабельностью производства, доходностью собственного капитала и фондового рынка

Финансовую политику, проводимую в процессе бизнес планирования, нельзя рассматривать только в аспекте «чистых» финансов. Предмет ее гораздо шире совокупности финансовых отношений. Финансовая политика затрагивает и определяет глубинные вопросы поиска, возникновения, формирования, распределения, перераспределения, использования источника. При этом финансовая политика включает комплекс вопросов учетной, отчетной, налоговой, бюджетной, рублевой и валютной интерпретации такого источника.

Будучи денежной политикой, финансовая политика в своей основе направлена на улучшение финансовых показателей деятельности. Одна-

ко спектр решения задач финансовой политики гораздо шире собственно денежных аспектов работы корпорации. Он затрагивает и организационную стадию многих процессов, вопросы структурных сдвигов и развития экономики в целом.

**Финансовая политика предусматривает:**

- получение прибыли в целях экономического роста; оптимизацию структуры и стоимости капитала, обеспечение финансовой устойчивости, деловой и рыночной активности корпорации;
- достижение финансовой открытости корпорации для собственников (акционеров), инвесторов и кредиторов;
- использование рыночных механизмов привлечения капитала с помощью эмиссии корпоративных ценных бумаг, финансового лизинга, проектного финансирования;
- разработку механизма управления финансами (финансового менеджмента) на основе диагностики финансового состояния с учетом стратегических целей деятельности корпорации, адекватных рыночным условиям; обеспечение сбалансированности материальных и денежных потоков и формирование финансовых ресурсов, необходимых для выполнения уставной деятельности и погашения всех долговых обязательств корпорации.

Сущность финансовой политики также может проявляться через политику финансового развития, политику обеспечения устойчивого финансового роста.

Финансовые политики развития, а также обеспечения устойчивого финансового роста могут иметь самостоятельное значение. Однако нередко они выступают закономерными модификациями практического проявления политики реформирования, стабилизации, финансового оздоровления.

**Финансовая политика корпорации по своему элементному составу** может быть подразделена на:

- бюджетную, включая налоговую, таможенную, политику получения гарантий и бюджетных ассигнований от различных звеньев бюджетной системы;
- внебюджетную политику, проводимую в отношении организаций;
- политику в области контрактных расчетов и других платежей, предоставления коммерческих займов, получения банковских кредитов и других заемных средств ( договорная, расчетная, кредитная);



- хозяйственной деятельности, а также единовременных расходов, включая инвестиционные и инновационные (амортизационная, дивидендная, инновационная, инвестиционная);
- учетно-финансовую политику отражения финансовой деятельности по учету и в отчетности.

По периоду охвата в планировании и сроку проведения политика управления финансовой деятельностью подразделяется на: оперативную политику, политику текущую и долгосрочную.

По стадиям процесса воспроизводства политика управления финансовой деятельностью делится на политику в области: производства, распределения, обмена и потребления.

По отраслевому признаку и видам деятельности политика управления финансовой деятельностью выступает как: промышленная, строительная, торговая, сельскохозяйственная, инвестиционная, транспортная, в области потребительского рынка, включая бытовое обслуживание, предоставление населению жилищных, коммунальных услуг и т.п.

Значение финансовой политики в развитии корпорации определено значимостью финансово-кредитного ресурса для реализации финансово-экономических задач и достижения поставленных корпорацией политических, экономических, социальных целей.

Роль финансовой политики корпорации состоит в возможности влиять через систему денежных, распределительных отношений практически на все стороны и результаты, темпы и пропорции финансово-экономической деятельности.

**Содержание финансовой политики многогранно и включает следующие основные звенья:**

- разработку оптимальной концепции управления финансовыми (денежными) потоками корпорации, обеспечивающую сочетание высокой доходности и защиты от коммерческих рисков;
- выявление основных направлений использования финансовых ресурсов на текущий период (декаду, месяц, квартал) и на ближайшую перспективу (год и более длительный период). При этом учитываются возможности развития производственно-торговой деятельности. Состояние макроэкономической конъюнктуры (налогообложение, учетная ставка банковского процента, нормы обязательного резервирования для банков, нормы амортизационных отчислений по основным фондам и др.);

- осуществление практических действий, направленных на достижение поставленных целей (финансовый анализ и контроль, выбор способов финансирования корпорации, оценка реальных инвестиционных проектов и финансовых активов и т.д.).

Основная цель финансовой политики является деятельность по обеспечению максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Эта цель обеспечивает максимизацию рыночной стоимости предприятия.

Стратегическими задачами финансовой политики является максимизация прибыли и обеспечение финансовой устойчивости.

**Стратегическими задачами являются:**

- максимизация прибыли как источника экономического роста;
- оптимизация структуры и стоимости капитала, обеспечение финансовой устойчивости и деловой активности корпорации;
- достижение финансовой открытости корпорации для собственников (акционеров, учредителей), инвесторов и кредиторов;
- использование рыночных механизмов привлечения капитала с помощью эмиссии корпоративных ценных бумаг, финансового лизинга, проектного финансирования;
- разработка эффективного механизма управления финансами (финансового менеджмента) на основе диагностики финансового состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности корпорации, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения.

**К тактическим задачам относятся:**

- увеличение объема продаж, эффективное управление процессом формирования наращивать объем продаж; бесперебойно обеспечивать производство финансовыми ресурсами;
- осуществлять контроль над расходами, минимизировать период производственного цикла, оптимизировать величину запасов;
- минимизация финансовых рисков;
- синхронизация денежных потоков;
- анализ контрагентов;
- наличие необходимого остатка денежных средств.

Процесс формирования финансовой политики корпорации осуществляется поэтапно. Первоначально осуществляется формирование финансовой стратегии.

Исходя из продолжительности периода, и характера решаемых задач финансовая политика классифицируется на финансовую стратегию и тактику.

**Финансовая стратегия** - долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач развития корпорации. В процессе ее разработки прогнозируются основные тенденции развития финансов, формируется концепция использования, намечаются принципы финансовых отношений с государством (налоговая политика) и партнерами (поставщиками, покупателями, кредиторами, инвесторами, страховщиками и др.).

Стратегия предполагает выбор альтернативных путей развития корпорации. При этом используются прогнозы, опыт и интуиция специалистов (менеджеров) для мобилизации финансовых ресурсов на достижение поставленных целей. С позиций стратегии формируются конкретные цели и задачи производственной и финансовой деятельности и принимаются оперативные управленческие решения.

**К важнейшим направлениям разработки финансовой стратегии корпорации относятся:**

- анализ и оценка финансово-экономического состояния;
- разработка учетной и налоговой политики;
- выработка кредитной политики;
- управление основным капиталом и амортизационная политика;
- управление оборотными активами и кредиторской задолженностью;
- управление заемными средствами;
- управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью;
- ценовая политика;
- выбор дивидендной и инвестиционной политики;
- оценка достижений корпорации и ее рыночной стоимости.

При разработке эффективной системы управления финансами постоянно возникают проблемы гармонизации развития интересов корпорации, наличия достаточного объема денежных ресурсов и сохранения высокой платежеспособности.

Финансовая стратегия имеет приоритет над финансовой тактикой.

Она призвана обеспечить разворот стратегических целей и задач в их текущем (годовом) и оперативном виде. Одна из главных задач формирования финансовой политики состоит в обеспечении взаимной увязки финансовой стратегии и тактики.

В экономической литературе нередко ошибочно считается, что финансовая политика корпорации есть средство для реализации ее финансовой стратегии. Сторонники подобного подхода не учитывают того обстоятельства, что на самом деле формирование и обоснование финансовой стратегии уже выступает важнейшим элементом содержания самой финансовой политики.

**Выделяются следующие 6 этапов формирования финансовой политики:**

- определение периода реализации финансовой стратегии;
- анализ финансового состояния и факторов на него влияющих в конкретных условиях ведения бизнеса;
- формирование стратегических целей и задач в области денежного оборота и финансов;
- разработка финансовой политики по видам политик
- определение системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
- оценка разработанной финансовой стратегии по параметрам плана, оптимальности концепции управления, контроля.

Эффективность финансовой политики состоит и в том, насколько безболезненно для производства и обращения, эти суммы мобилизованы и насколько результативно потрачены. От этого зависят возникновение, наличие, масштабность укрепления, или отсутствие в экономике корпораций реальных предпосылок для повышения экономической и финансовой эффективности проводимой политики.

#### **Перспективное финансовое планирование.**

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. В современных условиях перспективное финансовое планирование охватывает период, как правило, от 1 года до 3 лет (редко – до 5 лет). Однако такой временной интервал перспективного финансового планирования носит условный характер, т.к. оно зависит от экономической обстановке в стране, общей финансовой стратегии предприятия и его экономической стабильности, возможностей прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование его финансовой деятельности.

Финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению предприятия (организации) денежными средствами. Она охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирования и обеспечения, решает задачи, обеспечивающие финансовую

устойчивость организации в рыночных условиях хозяйствования. Теория финансовой стратегии исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в новых условиях подготовки и ведения стратегических финансовых операций.

Финансовая стратегия организации охватывает все стороны деятельности субъекта, в том числе оптимизацию основных и оборотных средств, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политику, политику в области ценных бумаг.

Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития, она должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией. Вместе с тем финансовая стратегия сама оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии экономического развития организации. Это происходит в силу того, что изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем и общей стратегии развития хозяйствующего субъекта.

В целом финансовая стратегия представляет собой определение долгосрочных целей финансовой деятельности организации и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения.

Процесс формирования финансовой стратегии организации включает в себя следующие основные этапы:

- определение периода реализации стратегии;
- анализ факторов внешней финансовой среды организации ;
- формирование стратегических целей финансовой деятельности;
- разработка финансовой политики организации;
- объективный учет финансово-экономической обстановки и реального финансового положения организации в течение года, квартала, месяца;
- разработка системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
- оценка разработанной финансовой стратегии.

Важным моментом при разработке финансовой стратегии организации является определение периода ее реализации. Продолжительность этого периода зависит в первую очередь от продолжительности периода, на который рассчитано формирование общей стратегии развития организации. Кроме этого, на него воздействуют и другие факторы, такие, как:

- динамика макроэкономических процессов;

- изменения, происходящие на финансовом рынке;
- отраслевая принадлежность и специфика производственной деятельности организации.

На основе финансовой стратегии определяется финансовая политика организации по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной и т.д.

Значение при формировании финансовой стратегии имеет учет факторов риска.

В результате разработки системы мероприятий, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии, в организации формируются центры ответственности, определяются права, обязанности и меры ответственности их руководителей за результаты реализации финансовой стратегии.

Заключительным этапом разработки финансовой стратегии организации является оценка эффективности разработанной стратегии, которая осуществляется по нескольким параметрам:

- во-первых, оценивается, насколько разработанная финансовая стратегия согласовывается с общей стратегией предприятия, путем выявления степени согласованности целей, направлений и этапов реализации этих стратегий;
- во-вторых, оценивается согласованность финансовой стратегии организации с прогнозируемыми изменениями во внешней предпринимательской среде;
- в-третьих, оценивается реализуемость разработанной финансовой стратегии, т.е. рассматриваются возможности организации в формировании собственных и привлечении внешних финансовых ресурсов.

В заключение оценивается результативность финансовой стратегии. Такая оценка может быть основана на прогнозных расчетах различных финансовых и других показателей.

Основу перспективного планирования составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии компании на рынке. Прогнозирование состоит в изучении финансового состояния предприятия на длительную перспективу. Оно базируется на обобщении и анализе имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуации и финансовых показателей.

#### **Текущее финансовое планирование.**

Система текущего планирования финансовой деятельности организации основывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Данный вид финансового планирования заключается в разработке кон-

кретных видов текущих финансовых планов, которые дают возможность предприятию (организации) определить на предстоящий период все источники финансирования его развития, сформировать структуру ее доходов и затрат, обеспечить его постоянную платежеспособность, а также определить структуру активов и капитала на конец планируемого периода.

Текущее финансовое планирование рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей.

Результатом текущего финансового планирования является разработка трех основных документов:

- плана движения денежных средств;
- плана отчета о финансовых результатах;
- плана бухгалтерского баланса.

Основной целью составления этих документов является оценка финансового положения организации на конец планируемого периода.

Текущий финансовый план составляется на период, равный одному году. Это объясняется тем, что за год в основном выравниваются сезонные колебания конъюнктуры рынка. К тому же такой период времени соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду.

Годовой финансовый план разбивают поквартально или ежемесячно, поскольку в течение года потребность в денежных средствах может значительно меняться и в каком-либо квартале (месяце) может оказаться недостаток финансовых ресурсов. Кроме того, разбивка годового плана на короткие промежутки времени позволяют отслеживать синхронность потоков и оттоков денежных средств и ликвидировать кассовые разрывы.

Текущие финансовые планы разрабатываются на основе данных, которые характеризуют:

- финансовую стратегию предприятия (организации);
- результаты финансового анализа за предшествующий период;
- планируемые объемы производства и реализации продукции, а также другие экономические показатели операционной деятельности предприятия (организации);
- систему разработанных на предприятии норм и нормативов затрат отдельных ресурсов;
- действующую систему налогообложения предприятия(организации);;
- действующую систему норм амортизационных отчислений;

- средние ставки кредитного и депозитного процентов на финансовом рынке и т.п.

Для составления финансовых документов в процессе осуществления текущего финансового планирования важно правильно определить объем будущих продаж (объем реализации продукции). Это необходимо для организации производственного процесса и эффективного распределения средств. Как правило, годовые прогнозы объемов реализации разбиваются на кварталы и месяцы. При этом, чем короче период прогноза, тем точнее и конкретнее содержащаяся в нем информация. Прогноз объема реализации помогает определить влияние объема производства и цены реализуемой продукции на финансовые потоки предприятия.

### **Оперативное финансовое планирование.**

В целях контроля над поступлением фактической выручки на счета организации и расходованием наличных финансовых ресурсов ему необходимо осуществлять оперативное планирование, которое дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться, прежде всего, за счет собственных средств предприятия, что требует повседневного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов. Анализ и проверка выполнения финансового плана должны проводиться систематически на протяжении всего года.

Оперативный план необходим для обеспечения финансового успеха предприятия. Поэтому при его составлении необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности предприятия (организации), инфляции, возможных изменениях в технологии и организации процесса производства.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите.

В процессе составления платежного календаря решаются следующие задачи:

- организация учета временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;
- формирование информационной базы о движении денежных потоков и оттоков;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению;
- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной нестыковки денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств;



- расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств организации;
- анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств организации.

Платежный календарь составляется на квартал с разбивкой по месяцам и более коротким периодам (зависит от объема денежных потоков). Для того чтобы он был реальным, его составители должны следить за ходом производства и реализации продукции (работ, услуг), состоянием запасов, дебиторской задолженностью в целях предупреждения невыполнения финансового плана.

В платежном календаре притоки оттоки денежных средств должны быть сбалансированными. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток средств, вскрыть причину такого положения, наметить соответствующие мероприятия и, таким образом, избежать финансовых затруднений.

Информационной базой платежного календаря служат:

- план реализации продукции;
- смета затрат на производство;
- план капитальных вложений;
- выписки по счетам предприятия и приложения к ним;
- договора;
- внутренние приказы;
- график выплаты заработной платы;
- счета-фактуры;
- установленные сроки платежей для финансовых обязательств.

Процесс составления платежного календаря включает четыре этапа.

Первый этап. Выбор периода планирования. Как правило, это – квартал или месяц, на предприятии, где часто изменяются во времени денежные потоки, возможны и более короткие периоды (декады).

Второй этап. Расчет объема возможных денежных поступлений.

Третий этап. Оценка денежных расходов, ожидаемых в планируемом периоде.

Четвертый этап. Определение денежного сальдо, которое представляет собой разность между суммами поступлений и расходов за период планирования.

Превышение планируемых расходов над ожидаемыми поступлениями означает недостаток собственных возможностей для их финанси-

рования, что может являться признаком ухудшения финансового состояния организации.

В таких случаях необходимо принять следующие меры:

перенести часть расходов на следующий календарный период или отложены на более поздний срок, если они не являются первоочередными;

ускорить по возможности отгрузку и реализацию продукции;

принять меры по изысканию дополнительных источников.

Если имеется излишек денежных средств, то это в определенной степени говорит о финансовой устойчивости и платежеспособности организации. Для получения дополнительной прибыли эти денежные средства могут быть инвестированы в краткосрочные ценные бумаги. Привести примерную форму платежного календаря.

Во многих организациях наряду с платежным календарем составляется налоговый календарь, в котором указывается, когда, какие и в какой сумме (предварительный расчет) должны быть уплачены налоги, что позволяет избежать просрочек, а соответственно и санкций.

Кассовый план. Кроме платежного календаря организация должна составляться кассовый план – план оборота наличных денежных средств, отражающий поступления и выплаты наличных денежных средств через кассу. Своевременное обеспечение наличными денежными средствами характеризует состояние финансовых отношений между организацией и ее работниками, то есть одну из основных сторон платежеспособности субъекта. Кассовый план необходим для контроля над поступлением и расходованием наличных денег.

Кроме того, своевременное сопоставление фактических данных с данными, которые приведены в кассовом плане, дает основание для принятия мер по устранению расхождений, если они имеют место.

Кассовый план должен представляться всеми организациями за 45 дней до начала планируемого квартала в банк, с которым заключен договор о расчетно-кассовом обслуживании.

Исходные данные для составления кассового плана служат:

- предполагаемые выплаты по фонду заработной платы и фонду потребления в части денежных средств;
- информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам;
- сведения о предстоящих командировочных расходах;
- сведения о прочих поступлениях и выплатах наличными.

Кассовый план необходим организации для того, чтобы по возможности более точно представлять размер обязательств перед работниками по заработной плате и размер других выплат.

Таким образом, систематическая разработка оперативного финансового плана позволяет полнее вскрывать резервы производства, своевременно предотвращать потери, содействовать регулярному поступлению денежных средств на счета в банке и кассу организации. А это дает возможность своевременно производить все необходимые расчеты и платежи – бюджетом, кредитными учреждениями, внебюджетными фондами, поставщиками, рабочими и служащими и т.п.

Следует отметить, что все организации независимо от форм собственности обязаны хранить свои средства в учреждениях банков. Организации могут иметь в своих кассах наличные деньги в пределах лимитов, установленных учреждениями банков по согласованию с руководителями данной организации. Денежную наличность сверх установленного лимита организации обязаны сдавать в банк в порядке и сроки, согласованные с банком.

Организации получают наличные деньги в банках на основании ежеквартальных кассовых планов, в которых отражается необходимая величина наличных денег на предстоящий квартал и сроки выплаты.

Кассовый план разрабатывается на квартал и в установленный срок представляется в коммерческий банк, с которым предприятие заключило договор о расчетно-кассовом обслуживании.

Коммерческий банк анализирует достоверность показателей кассового плана и в необходимых случаях (с согласования организации) производит корректировку расчета.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной аналитической записки. В ней дается характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов и расходов, взаимоотношения с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами и т.д. Завершая аналитическую записку, даются выводы о плановой обеспеченности организации финансовыми ресурсами и структуре источников их финансирования.

### **Финансовый план организации**

Важнейшим элементом управления финансами организации является финансовое планирование, осуществляемое на основе программы производства и реализации продукции (работ, услуг).

Основные задачи финансового планирования состоят в определении:

- суммы выручки денежных поступлений на счета и в кассу предприятия, исходя из планируемых объемов производства и реализации, конъюнктуры и предполагаемой рентабельности продукции (работ, услуг);

- суммы налоговых платежей и сборов, расходов, относимых на финансовые результаты и прибыль;
- величины собственных средств, складывающихся за счет чистой прибыли и амортизационных сумм, а также направлений их оптимального распределения и использования;
- величины привлекаемых средств, необходимых для финансового обеспечения развития предприятия.

Основной формой управления финансами организации является годовой финансовый план. В нем находят отражение формирование финансовых ресурсов предприятия, взаимоотношения с бюджетной системой и внебюджетными фондами, распределение прибыли по фондам, привлечение заемных средств, распределение и использование финансовых ресурсов.

Финансовый план разрабатывается соответствующим подразделением управленческого аппарата предприятия в зависимости от размеров предприятия, финансовым управлением (отделом) или финансовой группой в бухгалтерии. На малых предприятиях эту функцию выполняет, как правило, руководитель или бухгалтер.

В разработке финансового плана организации участвуют и другие подразделения управленческого аппарата, которые предоставляют финансистам необходимые плановые расчеты: объем производства и реализации продукции (работ, услуг):

- смета затрат на производство и реализацию продукции;
- план долгосрочных инвестиций;
- смета расходов на содержание объектов жилищно-коммунального и социально-культурного назначения, находящихся на балансе организации.

Опираясь на представленные расчеты и установленные нормы, и нормативы, финансисты определяют возможные объемы собственных финансовых ресурсов на планируемый год и формируют финансовую политику: привлечение заемных средств, распределение и использование всего объема располагаемых финансовых ресурсов.

При обосновании финансовой политики, на планируемый год учитываются отчетные результаты (за последние 9 месяцев) выполнения финансового плана в текущем году, выявляют факторы, - внешние и внутренние, - которые повлияли на отклонения в ту или иную сторону, и возможности нейтрализации отрицательного их воздействия в планируемом периоде.

В современных условиях, когда организациям предоставлена самостоятельность в области планирования, то они могут использовать

любую форму финансового плана, которую они считают более приемлемой для себя.

Плановый баланс доходов и расходов на очередной год составляется с разбивкой по кварталам. К нему прилагаются расчетные таблицы, обосновывающие показатели финансового плана.

**Пример. КФХ «ДиК»**

Финансы. Инфляция и процентные ставки. Все расчеты в настоящем бизнес-плане выполнены с учетом нулевого уровня, и исходя из предположения, что инфляция воздействует на доходы и расходы одинаковым образом.

В настоящем разделе бизнес-плана рассматриваются следующие основные моменты:

Прибыльность. Будущее производство позволит получать годовую прибыль по каждому виду производства. Общая часть планируемой валовой прибыли после уплаты налогов в год составляет около 6 млн. 231 тыс. рублей.

В том числе:

- прибыль от содержания основного стада – 598 тыс. рублей;
- прибыль от работы фидлота – 4 млн. 412 тыс. рублей;
- прибыль от продажи чистопородных бычков – 1 млн. 221 тыс. рублей.

Поток наличности. Основные затраты по покупке скота на откорм планируется производить весной (март – апрель) и осенью (сентябрь – октябрь). Данное положение объясняется традиционными трудностями хозяйств-поставщиков скота весной при недостатке кормов, а также окончанием пастбищного сезона и постановкой скота осенью на зимнее содержание.

Основные доходы следует планировать также на эти периоды, вместе с тем для обеспечения равномерного и ритмичного поступления наличности будет использоваться частичная реализация скота в течение всего календарного года.

В качестве кратких выводов по приведенному прогнозу движения денежных средств необходимо отметить, что приведенные данные на первый 2002 год освоения инвестиций по проекту показывают возможность нормальной работы хозяйства. Временный недостаток денежных средств в 1-м и 3-м кварталах на закупку бычков для откорма будет покрываться за счет коммерческих кредитов банка. Полученную в конце года часть денежных средств от выручки после продажи бычков с откорма можно использовать на закупку следующей партии бычков, а также можно будет направить на возврат части инвестиций до 2,5 млн. рублей.

### **Пример. СКПК «Кредитор»**

Планы доходов, расходов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива, а так же прогноз выполнения обязательных резервов представлены в таблицах.

*Таблица. План доходов, расходов (тыс. рублей)*

Наименование графы	1.01.2015 г.	1.01.2016 г.
1. Доходы на заемный фонд (выручка от оказания финансовых услуг)	162	203
2. Операционные затраты (себестоимость оказанных услуг)	52	65
3. Приращение (прибыль до налогообложения)	110	138
4. Чистая прибыль	88	110

*Таблица. Прогноз выполнения обязательных резервов, привлечение и размещение средств (тыс. руб.)*

Наименование графы	1.01.2015 г.	1.01.2016 г.	1.01.2017 г.
1. Паевой фонд	475	570	684
2. Резервный фонд	38	57	85
3. Собственный капитал	513	627	769
4. Внешние (возвратные) фонды	200	400	600
5. Заемный фонд	713	1 027	1 369
6. Доход на заемный фонд	56	162	203
7. Операционные затраты	42	52	65
8. Приращение	14	110	138

*Таблица. План доходов, возможной прибыли по статьям (тыс. руб.)*

Наименование графы	1.01.2016 г.	1.01.2017 г.
1. Выручка от оказания финансовых услуг (выдачи займов)	90	135
2. Консультационные услуги	10	20
3. Себестоимость оказанных услуг	68	102
4. Прибыль до налогообложения	32	53
5. Чистая прибыль	27	44

### **«Показатели эффективности проекта»**

В данном разделе осуществляется оценка экономической эффективности проекта.

#### **Формируются следующие плановые документы:**

- Отчет о прибылях и убытках;
- План денежного потока по проекту;
- Плановый баланс активов и пассивов.

В целях планирования себестоимости реализованной продукции **рассчитываются прямые производственные затраты, включающие:**

- Прямые материальные затраты;
- Расходы на оплату труда производственного персонала;
- Начисления на заработную плату.

Помимо прямых производственных затрат также **рассчитываются накладные затраты:**

- Затраты на управление производством;
- Затраты на сбыт продукции.

**В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов дана типовая форма отчета.**

#### **Данные расчёты позволяют:**

- Оценить финансовую реализуемость проекта;
- Рассчитать показатели эффективности проекта, основанные на учетных оценках, простую норму прибыли, бухгалтерскую расчетную норму прибыли, срок окупаемости проекта;
- Проанализировать важнейшие показатели эффективности бизнес плана, основанные на дисконтировании денежных потоков; чистую дисконтированную стоимость проекта, дисконтированный срок окупаемости, индекс рентабельности, внутреннюю норму рентабельности проекта.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Подразделы Финансового плана.
2. Понятие «финансовая политика»
3. Основные звенья финансовой политики
4. Стратегические задачи финансовой политики
5. Тактические задачи финансовой политики
6. Этапы формирования финансовой политики
7. Перспективное финансовое планирование
8. Текущее финансовое планирование
9. Оперативное финансовое планирование
10. Оценка экономической эффективности проекта: документы, этапы.

**Темы для обсуждения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Участие в разработке финансового плана подразделений управленческого аппарата.
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: типовая форма отчета и данные расчетов.



## **Глава 8. Разделы бизнес плана: «Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта», «Приложения»**

**«Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта».** При составлении раздела производится оценка степени неопределенности и риска достижения итоговых экономических показателей проекта.

Риски являются неотъемлемой чертой любого проекта. Их наличие обусловлено рядом факторов:

- Неопределенностью объемов спроса и уровня цен на продукцию;
- Нестабильностью экономической ситуации в целом и, как следствие уровня инфляции;
- Характером проекта, что влияет на предсказуемость его результатов;
- Технически прогрессом, обуславливающим высокие темпы обновления продукции и технологий производства.

### **Понятие и система рисков**

В реальной, динамичной экономике будущее всегда неопределенно и непредсказуемо. Это значит, что предприниматель берет на себя риск. Риск недополученных намеченных результатов особенно проявляется при всеобщности денежно-товарных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота.

Современная теория оценки неопределенности прибыли включает методические приемы, учитывающие способность активно воздействовать на будущее, умение управлять риском.

Целью предпринимательства является получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Реализация указанной цели требует соизмерения размеров вложенного в производственно-торговую деятельность капитала с финансовыми результатами этой деятельности. При осуществлении любого вида хозяйственной деятельности объективно существует опасность (риск) потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.

Таким образом, риск – это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.

Российский законодатель счел необходимым включить в Кодекс следующее определение ключевого понятия **«предпринимательская деятельность» (п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса РФ).**

Она представляет собой деятельность, которая:

- является самостоятельной;

- осуществляется на свой риск;
- деятельность направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продаж товаров, выполнения работ или оказания услуг;
- исходит от лиц, зарегистрированных в качестве предпринимателей в установленном законом порядке;
- осуществляется предпринимателями, т.е. теми, кто удовлетворяет признакам, указанным в ст. 2 ГК РФ, к ним могут относиться как граждане, так и юридические лица.

**Потери**, имеющие место в предпринимательской деятельности, можно разделить на материальные, трудовые и финансовые потери.

**Риском можно управлять**, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рисков и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска. Под классификацией рисков следует понимать их распределение на группы по определенным признакам для достижения определенных целей.

Классификационная система рисков включает в себя категории, группы, виды, подвиды и разновидности рисков.

**Следует различать:**

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

**По сфере возникновения предпринимательские риски** можно подразделить на:

- внешние: непосредственно не связаны с деятельностью предпринимателя (изменения законодательства, неустойчивость политического режима и др.);
- внутренние: источником является сама предпринимательская фирма (неэффективный менеджмент, ошибки маркетинговой политики, внутрифирменные злоупотребления и др.).

**С точки зрения длительности во времени риски** разделяются на:

- кратковременные риски: угрожают в течение известного отрезка времени (при перевозке груза, платеже по конкретной сделке и др.);
- постоянные риски: угрожают непрерывно (неплатежи в несовершенной правовой системе, разрушения в сейсмоопасном районе и др.).

В соответствии с возможностью страхования предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики и, таким образом, обезопасить себя, осуществив затраты в виде страховых взносов.

**Риски страховые в зависимости от источника опасности** подразделяются на:

- риски, связанные с проявлением стихийных сил природы;
- риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

**К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:**

- вероятные потери в результате пожара и других стихийных бедствий;
- вероятные потери в результате автомобильных аварий;
- вероятные потери в результате порчи и уничтожения продукции при транспортировке;
- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;
- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;
- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиком;
- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;
- вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущих сотрудников фирмы;
- вероятные потери в результате смерти или несчастного случая с сотрудником фирмы.

**Не страхуемые риски** являются обязанностью предпринимателя и одновременно потенциальным источником экономической прибыли. В основном не страхуемые риски – это неконтролируемые и непредсказуемые изменения в спросе (доходе) и предложении (издержках), с которыми сталкивается предприниматель (фирма). Потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, потери в результате не страхуемого риска возмещаются из собственных средств предпринимательской фирмы.

**Оценка и нейтрализация рисков**

Оценка рисков в деятельности той или иной фирмы позволяет не только сократить возможные потери, но и принять соответствующие решения по их снижению в перспективе.

Фирму должны интересовать как экономические риски, грозящие потерями, так и вероятность возможного возникновения подобных рисков. Для работы в этом направлении необходимо использовать два ос-

новных источника информации: бухгалтерскую документацию и исследование операций бизнес-плана. Сам факт обнаружения случаев возможных потерь является важным для анализа возникновения рисков. Главное – выявление цены потерь или тяжести их последствий. Мерой в данном вопросе выступает отношение возможных потерь к свободным активам, которое можно назвать ценой риска.

Исследователями предлагается следующая схема реакций фирмы на экономические риски, включающая поэтапное проведение анализа рисков.

Потенциальные потери, возникающие при взаимодействии нескольких экономических рисков, предлагается классифицировать следующим образом.

**Потери собственности (как материальной, так и интеллектуальной):**

- прямые потери собственности;
- непрямые потери собственности (ухудшение условий функционирования капитала фирмы, утрата или повреждение части собственности фирмы и др.);
- утрата прав собственности или банкротство.

**Потери чистого дохода:**

- от утраты готовой к реализации продукции;
- от перерыва в деятельности фирмы, ведущего к недополучению прибыли;
- потери прибыли, упущенной другими подразделениями;
- затраты на восстановление поврежденной собственности;
- потери, связанные с арендой собственности;
- потери доходов вследствие утраты счетов и бухгалтерских записей, а также документации, подтверждающей долги сторонних организаций;
- падение коммерческой эффективности работы подразделения или фирмы в целом, вызванное уходом ключевых фигур персонала;
- рост расходов, связанных с ответственностью перед третьими лицами.

**Для финансового менеджера риск** – это вероятность неблагоприятного исхода. Различные инвестиционные проекты имеют различную степень риска, самый высокодоходный вариант вложения капитала может оказаться самым рискованным.

**Финансовый риск возникает** в процессе отношений предприятия с финансовыми институтами (банками, финансовыми, инвестиционными, страховыми компаниями, кредитными кооперативами и др.). При-

чины финансового риска – инфляционные факторы, рост учетных ставок банка и др.

**Финансовые риски подразделяются на два вида:**

- риски, связанные с покупательной способностью денег;
- риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

**К рискам, связанным с покупательной способностью денег,** относятся следующие разновидности рисков: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риск ликвидности. Инфляция означает обесценивание денег и, соответственно, рост цен. Дефляция – это процесс, обратный инфляции, он выражается в снижении цен и, соответственно, в увеличении покупательной способности денег.

**Инфляционный риск** – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери. Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходит падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

**Валютные риски** представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

**Риски ликвидности** – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

**Инвестиционные риски** включают в себя следующие подвиды рисков:

- риски упущенной выгоды;
- риски снижения доходности;
- риски прямых финансовых потерь.

**Риски упущенной выгоды** – это риски наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль). Наступают в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т.п.).

**Риск снижения доходности** может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов.

Риски снижения доходности включают в себя следующие разновидности: **процентные риски и кредитные риски.**

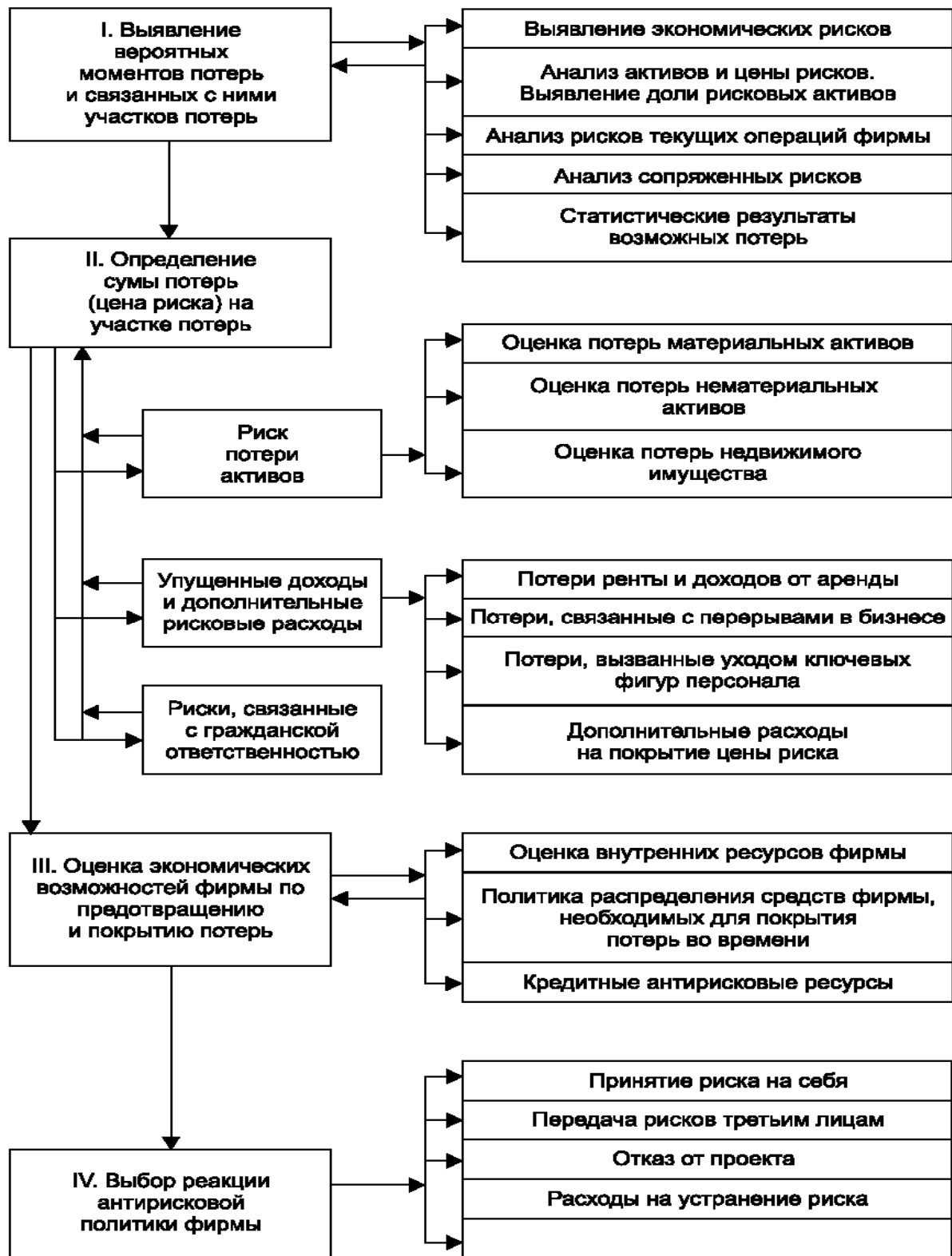


Схема возможной реакции фирмы на экономические риски

**К процентным рискам** относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых

ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

**Рост рыночной ставки процента** ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента может начаться также массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие фиксированные проценты и, по условиям выпуска, досрочно принимаемых обратно эмитентом.

Процентный риск несет инвестор, вложивший средства в среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем повышении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иными словами, инвестор может получить прирост доходов за счет повышения процента, но не может высвободить свои средства, вложенные на указанных выше условиях. Процентный риск несет эмитент, выпускающий в обращение среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем понижении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иначе говоря, эмитент мог бы привлекать средства с рынка под более низкий процент, но он уже связан сделанным им выпуском ценных бумаг. Этот вид риска при быстром росте процентных ставок в условиях инфляции имеет значение и для краткосрочных бумаг.

**Кредитный риск** – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитным рискам относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

**Риски прямых финансовых потерь** включают в себя следующие разновидности: **биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, а также кредитный риск.**

**Биржевые риски** представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся: риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п.

**Селективные риски** (от лат. *selectio* – выбор, отбор) – это риски неправильного выбора способа вложения капитала, вида ценных бумаг

для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля.

**Риск банкротства** представляет собой опасность в результате неправильного выбора способа вложения капитала, полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособности его рассчитываться по взятым на себя обязательствам. В результате предприниматель становится банкротом.

**Финансовый риск** представляет собой функцию времени. Как правило, степень риска для данного финансового актива или варианта вложения капитала увеличивается во времени.

Ряд исследователей (в частности С. Черных, С. Малахов и др.) считают, что в данной классификации упущен **риск партнерства**, непосредственно обусловленный контрактными отношениями, в которые банк (кредитный кооператив) вступает со своими клиентами. Риск партнерства связан с тем, что партнер, подписавший с банком (кредитным кооперативом) финансовый контракт (договор), по тем или иным причинам может отказаться от исполнения своих обязательств и оплаты процентов по ним.

Зарубежный опыт управления рисками партнерства, его организация и методы зависят от двух главных факторов: природы банковских продуктов или услуг и жизненного цикла финансового контракта. **Выделяется четыре основных типа банковских продуктов или услуг:**

- займы и кредиты физическим лицам и индивидуальным предприятиям (они многочисленны и невелики по объему);
- финансирование инвестиций предприятий и местных органов власти;
- казначейские займы и краткосрочные кредиты для погашения денежных обязательств предприятий и органов власти;
- межбанковские кредиты, предоставляемые на короткие сроки, но на большие суммы.

**Кредитные учреждения** (банки, кредитные кооперативы и пр.) должны постоянно отслеживать **риски, связанные с возможными изменениями отношений с партнерами**, осуществляя следующие операции:

- идентификация партнеров (распределение по категориям: физические лица, малые и средние предприятия, местные органы власти, крупные предприятия, другие кредитные учреждения);
- определение границ риска для каждого партнера (рейтинг партнера, качество отношений с партнером и т.д.);



- постоянное отслеживание соблюдения лимитов обязательств, сроков платежей и т.п., установленных для каждого партнера;
- разработка правил и процедур измерения рисков (в процентах от номинальной суммы кредита; на основе статистических методов, учитывающих рыночную стоимость кредита в данный момент и перспективы ее эволюции);
- отделение служб банка, занимающихся расчетом и контролем рисков партнерства, от функциональных служб.

Опираясь на международные стандарты и рекомендации **Базельского комитета по банковскому надзору**, определены три составляющие:

- минимизация требований к достаточности капитала;
- повышение открытости банковских операций;
- активное использование банками внутренних систем контроля за рисками.

Эффективное управление банковскими рисками становится одним из главных направлений приближения отечественных банков к международным стандартам.

В экономической теории к настоящему времени еще не разработана общепринятая и исчерпывающая классификация предпринимательских рисков. На практике существует очень большое количество различных форм их проявления, и тот же вид риска сможет обозначаться различными терминами. Трудности при идентификации рисков возникают при недостаточности или полном отсутствии информации, а чаще всего при невнимании к информации. Каждый риск должен определяться и оцениваться отдельно, нельзя объединять риски. Все это приведет к принятию неправильного управленческого решения.

По мнению исследователей, **сегодня наиболее существенными для российских предприятий являются три вида угроз:**

- угроза существованию или суверенности предприятия;
- угроза целостности предприятия;
- угроза рыночной позиции предприятия.

Это связано с внеправовой ликвидацией предприятий в результате злого умысла другого лица или группы лиц. Идет процесс подчинения самостоятельных прежде субъектов хозяйствования отраслевым объединениям, холдингам.

В мировой практике в большинстве случаев используются **унифицированные механизмы управления рисками:**

- страхование или резервирование;
- хеджирование;

- диверсификация;
- избежание (отказ от исполнения связанного с повышенным уровнем риска проекта);
- минимизация (консервативное управление активами).

**При управлении рисками наиболее эффективно:**

- предугадывать проблемы, вместо того чтобы реагировать на них после возникновения;
- работать над первопричиной, а не над проявляющимися симптомами;
- готовить планы решения проблем заранее, до того как они возникнут;
- использовать понятный, структурированный и воспроизводимый процесс разрешения проблем;
- предпринимать превентивные меры везде, где это возможно.

Решения по управлению рисками сводятся к разработке инструкций, регламентов, правил финансово-хозяйственной деятельности и т.д. Формируется план мероприятий по снижению вероятности риска.

**Пример. КФХ «ДиК»**

Технические риски. В качестве предполагаемых технических рисков можно отметить некоторые:

- длительность согласований с различными службами строительства фидлота;
- задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства;
- задержка поставки оборудования фидлота;
- поздний запуск производства из-за непредвиденных остановок по вине подрядчика;
- непредвиденные остановки производства во время ввода в эксплуатацию и приемки комиссией;
- отсутствие планового количества поголовья скота для старта откорма;
- не полностью сбалансированный рацион кормления в период пуска фидлота;
- неплановые отключения электроэнергии;
- риски эпидемий и падежа скота.

Финансовые риски. Анализ планируемой себестоимости на текущий год позволяет выделить основные затраты, как постоянные, так и переменные. В составе постоянных или условно-постоянных затрат (всего: 1 467 тыс. рублей) выделяются:

- ремонт техники или покупка запасных частей – 50 тыс. рублей;
- телефон, электроэнергия – 44 тыс. рублей;
- оплата труда с налогами – 1 065 тыс. рублей;
- применение химикатов на пастбищах – 38 тыс. рублей;
- банковское обслуживание – 63 тыс. рублей;
- инвестиционные списания (амортизация) – 78 тыс. рублей;
- текущий ремонт и другие затраты – 129 тыс. рублей. В составе переменных затрат (всего: 3 337 тыс. рублей) выделяются:
- транспортные расходы на доставку бычков в фидлот и по продаже бычков после откорма – 431 тыс. рублей;
- заготовка кормов с собственных полей – 627 тыс. рублей;
- закупка зерна, комбикорма и премиксов – 2 279 тыс. рублей.

Общая сумма собственных затрат (без учета стоимости закупки бычков для откорма) составляет 4 804 тыс. рублей.

При делении суммы условно-постоянных затрат на количество недель в году (52) можно предположить, что необходимо обеспечить минимальный объем продаж в неделю в сумме 28 тыс. рублей или два средних бычка с откорма (2 . 450 кг . 31 рубль).

Принимая во внимание размер годовой планируемой прибыли около 6,2 млн. рублей, устанавливаем уровень рентабельности 29 %.

Таким образом, рассчитываем точку безубыточной работы хозяйства порог убыточности будет преодолен при объеме производства свыше 5 млн. рублей). В расчетах определено, что при объеме производства, равном 0, хозяйство получит убыток в сумме около 1 467 тыс. рублей.

При достижении объема производства и реализации продукции на сумму 18 160 тыс. рублей хозяйство получит прибыль в размере 6,2 млн. рублей.

Анализ чувствительности заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса.

Очень важно подчеркнуть, что некоторые изменения важных параметров могут повысить или снизить ожидаемую прибыльность:

- например, увеличение закупочных цен на скот на мясокомбинатах-покупателях продукции существенно повысит прибыльность проекта;
- повышение цен на закупаемые корма, повышение тарифов на электроэнергию, изменение налогового законодательства и

другие аналогичные факторы или уменьшение цены продажи, или уменьшение объема выпуска продукции повлекут уменьшение прибыльности.

Таким образом, бизнес по откорму скота является достаточно чувствительным к некоторым изменениям параметров, и руководство хозяйства должно регулярно их контролировать. Исходя из опыта работы и данных настоящего бизнес-плана, хозяйство имеет твердую уверенность в реальности выполнения задач бизнес-плана и сохранении в дальнейшем уровня рентабельной работы по производству говядины.

«**Приложения**» содержат все необходимые и достаточные данные, использованные при экономических обоснованиях и составлении бизнес-плана проекта.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Современная теория оценки неопределенности прибыли.
2. Риск, как вероятность возникновения потерь, убытков.
3. Риск, связанный с хозяйственной деятельностью.
4. Риск, связанный с личностью предпринимателя.
5. Риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.
6. Страхование или резервирование в нейтрализации рисков.
7. Хеджирование в предпринимательской деятельности.
8. Диверсификация предпринимательской деятельности.
9. Отказ от исполнения связанного с повышенным уровнем риска проекта.
10. Минимизация (консервативное управление активами).
11. Разработка инструкций, регламентов, правил финансово-хозяйственной деятельности в управлении рисками.

### **Темы для обсуждения на практических (семинарских) занятиях:**

1. Содержание ключевого понятия «предпринимательская деятельность» в части ее «осуществления на свой риск» (п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса РФ).
2. Риски связанные не с деятельностью предпринимателя, а с внешней сферой, в том числе с изменением законодательства.
3. Нормативно-правовая деятельность по обеспечению страхования рисков (на примерах из отечественной практики).
4. Порядок разработки внутренних решений, регламентирующих процедуру управления рисками: разработка инструкций, регламентов, правил финансово-хозяйственной деятельности, иных документов.

## Глоссарий

*Абстракция* (лат. abstractio - отвлечение) - форма познания, представляющая собой мысленное выделение существенных свойств и связей предмета и отвлечение от других его свойств и связей, признаваемых «частными», несущественными.

*Анализ* (греч. analysis - разложение, расчленение) - представляет собой метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части.

*Антисипативный* (предварительный) способ начисления процентов - выполняется в начале каждого интервала начисления. Сумма процентных денег определяется исходя из наращенной суммы. Процентной ставкой будет выраженное в процентах отношение суммы дохода, выплачиваемого за определенный интервал, к величине наращенной суммы, полученной по прошествии этого интервала. Определяемая таким способом процентная ставка называется (в широком смысле слова) учетной ставкой, или антисипативным процентом.

*Бенчмаркинг* - способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. Бенчмаркинг общий - сравнение показателей производства и продажи своих продуктов с показателями бизнеса достаточно большого числа продуцентов или продавцов аналогичного продукта. Бенчмаркинг функциональный - сравнение параметров работы отдельных функций (например, операций, процессов, приемов работ и т. п.) продавца с аналогичными параметрами наиболее успешных предприятий (продавцов), работающих в сходных условиях.

*Бизнес-инкубатор* - структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных организаций, реализующих оригинальные научно-технические идеи.

*Бизнес-план инновационного проекта* - комплексный стратегический документ, дающий представление о будущем предприятия, обращенный к потенциальному инвестору в инновации с целью привлечения его капитала.

*Бренд* (англ. brand- «клеймо, фабричная марка») - символическое воплощение комплекса информации, связанного с определенным продуктом или услугой; обычно включает в себя название и другие визуальные элементы (цветовые схемы и символы).

*Бренд-стратегия (брендинг)* - целостный маркетинговый комплекс по созданию дополнительных конкурентных преимуществ у данного предпринимателя или товара на рынке; комплексная проработка

имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брендов на рынке.

*Бухгалтерская рентабельность инвестиций* (англ. return on investment – ROI) - отношение средней величины дохода фирмы по бухгалтерской отчетности к средней величине инвестиций.

*Венчурные (рисковые) фирмы* - небольшие, очень гибкие и эффективные предприятия, которые создаются с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций.

*Виоленты* - фирмы с «силовой» стратегией, обладающие крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии.

*Внедренческие фирмы* - предприятия, содействующие развитию инновационного процесса и, как правило, специализирующиеся на внедрении не использованных патентовладельцами технологий, на продвижении на рынок лицензий перспективных изобретений, разработанных отдельными изобретателями, на доводке изобретений до промышленной стадии, на производстве небольших опытных партий объектов промышленной собственности с последующей продажей лицензии.

*Внутренняя норма прибыли*, или внутренний коэффициент окупаемости инвестиций, IRR (англ. internal rate of return) - уровень окупаемости средств, направленных на цели инвестирования. Формально IRR определяется как коэффициент дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость NPV равна нулю, т. е. инвестиционный проект не обеспечивает роста ценности фирмы, но и не ведет к ее снижению. Именно поэтому в отечественной литературе внутреннюю норму прибыли иногда называют проверочным дисконтом, так как она позволяет найти граничное значение коэффициента дисконтирования, разделяющее инвестиции на приемлемые и невыгодные.

*Воспроизводственная функция инновации* - означает, что инновация представляет собой важный источник финансирования расширенного воспроизводства.

*Гипотеза* (греч. hypothesis - основание, предположение) - научное предположение, выдвигаемое для объяснения какого-либо явления и требующее проверки на опыте и технического обоснования.

*Декурсивный способ начисления процентов* - проценты начисляются в конце каждого интервала начисления. Их величина определяется исходя из величины предоставляемого капитала. Соответственно декурсивная процентная ставка, или, что то же, ссудный процент, представляет собой выраженное в процентах отношение суммы начисленного за определенный интервал дохода к сумме, имеющейся на начало данного интервала.

*Деловая игра* - модель взаимодействия людей в процессе достижения целей экономического характера. Деловая игра подразумевает имитацию группой лиц хозяйственной деятельности на модели экономической системы.

*«Дерево целей»* - упорядоченная иерархия целей, выражающая их внутренние взаимосвязи и соподчинение. «Дерево целей» является нормативным методом выявления функций системы, основное содержание которого заключается в способе перехода от глобальной цели к совокупности более мелких подцелей.

*Дисконтированный срок окупаемости* (discount payback period DPP) - период, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) дисконтированных денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций; по экономическому содержанию соответствует смысл аналогичного показателя срок окупаемости (PP) для расчета срока возврата инвестиций.

*Дисконт* - (discount - скидка) - разница между заданной стоимостью в будущем и ее современной величиной.

*Диффузия инновации* - процесс, посредством которого нововведение распространяется по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

*Заказчик* - будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое лицо, так и юридическое.

*Закон синергии* - для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

*Иерархия* - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

*Изобретение* - техническое решение, обладающее новизной, практической применимостью, полезностью для хозяйственной деятельности. Это могут быть новые приборы, механизмы, инструмент, другие приспособления, созданные человеком.

*Имитационная стратегия* - модель деятельности, используемая фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции.

*Инвестиции интеллектуальные* - вложение средств в обучение, подготовку и переподготовку персонала, в получение лицензии и «ноу-хау», в совместные научные разработки

*Инвестиционная функция инновации* - использование прибыли от инновации для последующего инвестирования.

*Инвестор* - физические или юридические лица, вкладывающие средства в проект.

*Инжиниринг* - (англ. engineering - изобретательность, знание) - инженерно-консультационные услуги исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, т. е. комплекс коммерческих услуг по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и других объектов, обособленные в самостоятельную сферу коммерческой деятельности.

*Инжиниринговые фирмы* - предприятия, деятельность которых связана с созданием объектов промышленной собственности, проектированием, производством и эксплуатацией машин, оборудования, организацией производственных процессов с учетом их функционального назначения, безопасности и экономичности.

*Инициация* - (в инновационном процессе) - деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании и в материализации идеи.

*Инновационная активность* - интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот.

*Инновационная деятельность* - усилия по доведению научно-технических идей, изобретений, разработок до результата, пригодного в практическом использовании.

*Инновационная игра* - совокупность мероприятий, направленных, прежде всего, на обучение персонала мыслить перспективно, нестандартно, а также на обучение специальным методам и приемам ориентирования в нестандартных ситуациях.

*Инновационная инфраструктура* - комплекс организаций, фирм, предприятий, объединений с принадлежащими им разнообразными ресурсами, охватывающий весь цикл осуществления инновационной деятельности.

*Инновационная политика государства* - совокупность форм, методов и направлений воздействия государства на производство с целью выпуска новых видов продукции и технологии, а также на расширение рынков сбыта отечественных товаров на этой основе.

*Инновационная сфера* - область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции, включающую создание, распространение и диффузию инноваций



*Инновационный менеджмент* - система (от греч. systema - целое, составленное из частей) управления, состоящая из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой (объект управления). Это самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; одна из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии.

*Инновационный проект* - система взаимосвязанных целей и задач их достижения, представляющая собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), выраженной в количественных показателях и приводящей к инновации.

*Инновационный процесс* - инновационная деятельность какого-либо субъекта экономики, процесс, направленный на разработку, реализацию результатов законченных научных исследований и научно-технических достижений в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, а также связанных с этим дополнительных научных исследований и разработок.

*Инновация* - конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам. Инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методов планирования, анализа и т. п.

*Инсайт* - интеллектуальное явление, осознание решения некоторой проблемы. Субъективно инсайт переживают как неожиданное озарение, постижение.

*Интервал начисления* - минимальный период, по прошествии которого происходит начисление процентов.

*Интуиция* (лат. *intueri* - пристально, внимательно смотреть) - способность непосредственно, как бы внезапно, без логического обдумывания находить правильное решение проблемы. Интуитивное решение возникает как внутреннее озарение, просветление мысли, раскрывающее суть изучаемого вопроса.

*Исполнитель* (организация-исполнитель, подрядчик, субподрядчик) - юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ по контракту.

*Команда проекта* - организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

*Коммутанты* - фирмы, занимающиеся средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местных национальных потребностей.

*Консорциум* - временное объединение крупных фирм (компаний) в рамках межфирменной кооперации, предполагающее совместное финансирование, проведение стратегических НИОКР, разработку технологий и стандартов в течение определенного периода времени.

*Корпорация* - добровольное объединение независимых промышленных предприятий, научных, проектных, конструкторских и других организаций с целью повышения эффективности любого вида деятельности на основе коллективного предпринимательства.

*Маркетинг инновации* - процесс, охватывающий планирование производства инноваций, исследование рынка, налаживание коммуникаций, установление цен, организацию продвижения инноваций и развертывания служб сервиса.

*Метод Дельфи* - один из наиболее распространенных экспертных методов прогнозирования. При этом методе в процессе исследования исключается непосредственное общение между членами группы и проводится индивидуальный опрос экспертов с использованием анкет для выяснения их мнения относительно будущих гипотетических событий.

*Метод написания сценариев* заключается в подборе коллектива для составления сценария будущего развития процессов и для выявления потенциальных последствий, которые могут при этом возникнуть.

*Методы анализа* - методы, основанные на разложении целого на элементы и последующем установлении взаимосвязей между ними.

*Методы побуждения* - методы экономии ресурсов, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения на основе оптимизации управленческого решения и мотивации персонала на его реализацию.

*Методы принуждения* - методы, которыми управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему. Эти методы менеджмента опираются на систему законодательных актов страны и региона; систему нормативно-директивных и методических документов фирмы и вышестоящей организации: систему планов, программ, проектов, заданий; систему оперативного руководства (власти).

*Методы прогнозирования* - совокупность приемов мышления, способов, позволяющих на основе анализа информации о прогнозном объекте вынести относительно достоверное суждение о будущем развитии объекта. От типа объекта зависит тип применяемого метода (фактографические, экспертные, комбинированные).

*Методы убеждения* - методы, позволяющие субъекту управления, зная психологические установки сотрудников, убеждать их в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание.

*Множитель* (коэффициент) наращивания - величина, показывающая, во сколько раз вырос первоначальный капитал.

*Наращение* (рост) первоначальной суммы долга - увеличение суммы долга за счет присоединения начисленных процентов (дохода).

*Наступательная стратегия* - комплекс действий фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным фирмам.

*Научно-технические советы* - группа ведущих специалистов по тематическим направлениям проекта, несущая коллективную ответственность за выбор научно-технических решений, уровень их реализации и т. п.

*Новация* (лат. novation - изменение, обновление) - новшество, которого не было раньше: новое теоретическое знание, новый метод, принцип и т. п.

*Номинальная ставка* - текущая рыночная ставка процента без учета темпов инфляции, или, иначе, процентная ставка, выраженная в рублях (долларах США) по текущему курсу.

*Ноу-хау* (от англ. know how - досл. знаю как) - совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

*Оборонительная стратегия* - нацеленность на удержание конкурентных позиций фирмы на уже имеющихся рынках.

*Объект управления* (в инновационном менеджменте) - инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов и покупателей).

*Описательный метод* - отражение потенциального воздействия результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определенном рынке товаров и услуг.

*Открытие* - процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы.

*Патент* - документ, подтверждающий приоритет и авторство, а также исключительное право патентообладателя на изобретение, полезную модель либо на промышленный образец.

*Период начисления* - промежуток времени, за который начисляются проценты (поступает доход).

*Период (срок) окупаемости инвестиций* (англ. payback period - PP) - срок, необходимый для возмещения суммы первоначальных инвестиций.

*Поставщик* - организация, обеспечивающая материально-техническое обеспечение проекта (его закупки и поставки).

*Прием инновационного менеджмента* - способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), охватывающую инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации.

*Прогнозирование* - специфический вид человеческой деятельности, процесс, в котором после переработки, систематизации, упорядочения информации появляется возможность форматировать суждения о том, как изменится прогнозируемый объект в будущем.

*Продуктовая инновация* - внедрение новых или усовершенствованных продуктов.

*Продуктовая стратегия* - ориентация на создание новых товаров, услуг, технологий.

*Проектировщик* - специализированная проектная организация, разрабатывающая проектно-сметную документацию.

*Простой внутриорганизационный инвестиционный процесс* - создание и использование новшества внутри одной и той же организации, которое в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

*Простой меж организационный инвестиционный процесс* - предполагает, что новшество выступает как предмет купли-продажи между организациями.

*Простые процентные ставки* - применяются к одной и той же первоначальной денежной сумме в течение всего периода начисления.

*Простые ставки ссудных (декурсивных) процентов* - применяются обычно в краткосрочных финансовых операциях, когда интервал начисления совпадает с периодом начисления (и составляет, как правило,

срок менее одного года) или когда после каждого интервала начисления кредитором выплачиваются проценты.

*Процентная ставка* - величина, характеризующая интенсивность начисления процентов.

*Проценты* - доход от предоставления капитала в долг в различных формах (ссуды, кредиты и т. д.) либо от инвестиций производственного или финансового характера.

*Процессная продуктовая инновация* - освоение новых форм и методов организации производства при выпуске новой продукции.

*Распространение инновации* - информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации.

*Расширенный инновационный процесс* - создание новых производителей нововведения, нарушение монополии производителя-пионера, что посредством взаимной конкуренции способствует совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

*Реальная ставка* - номинальная ставка процентов за вычетом ожидаемых (предполагаемых) темпов инфляции.

*Реинжиниринг* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Реинжиниринг отличается от инжиниринга тем, что при одной и той же конечной цели первый предполагает ее достижение не за счет традиционных решений, а за счет инноваций, внедрения в производства новейших достижений НТП для резкого улучшения результатов производства.

*Рентабельность инвестиций* (англ. profitability index, PI - индекс доходности) - показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на один рубль вложенных инвестиций.

*Рисковый капитал* - особая форма вложения капитала в объекты инновационной деятельности с высоким уровнем риска в расчете на быстрое получение дохода.

*Руководитель проекта* (в принятой на Западе терминологии - «проект-менеджер») - юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами над проектом: по планированию, контролю и координации работ участников проекта.

*Сетевое планирование* - графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. Основным элементом при этом методе является сетевой график.

*Синергетический эффект* - системный эффект, связанный с тем, что система как целостность всегда характеризуется набором свойств, превышающим сумму свойств всех других отдельных элементов;

- в теории организации синоним эффекта кооперации деятельности.

В ряде концепций синергический эффект рассматривается как интегральный показатель эффективности деятельности административной организации:

- эффект нового качества, возникающий в результате объединенного, скоординированного и синхронизированного взаимодействия различных видов производств под единым управлением.

*Синтез* (греч. synthesis - соединение, сочетание, составление) - метод научного исследования какого-либо предмета или явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимной связи его частей.

*Слияния и поглощения* - общее определение для сделок, где происходит передача корпоративного контроля, включая покупку и обмен активами. К сделкам M&A относятся слияние, поглощение, создание альянсов, сделки по выкупу акций с использованием заемных средств, продажа бизнес единиц и другие сделки, где происходит передача корпоративного контроля.

*Сложные процентные ставки* - способ увеличения вложенной суммы, когда по прошествии каждого интервала начисления первоначальная сумма увеличивается на сумму начисленных процентов.

*Сопоставительная экспертиза* - сравнение положения предприятий и организаций, получающих государственное финансирование и не получающих его; внимание обращается на сравнимость потенциальных результатов осуществляемого проекта, что составляет одно из требований проверки экономической обоснованности конкретных решений по финансированию краткосрочных и быстрокупаемых проектов.

*Социальный эффект* - результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества, не имеющих, как правило, стоимостной оценки (улучшение здоровья, удовлетворение эстетических запросов и т. д.).

*Стимулирующая функция инновации* - побуждение предпринимателя постоянно изучать спрос, совершенствовать организацию маркетинговой деятельности, применять более современные приемы управления финансами (реинжиниринг, бренд-стратегия, бенчмаркинг и др.) для получения прибыли за счет реализации инновации.

*Стратегии интенсивного развития* - усилия по наращиванию по-

тенциала организации в результате лучшего использования своих внутренних сил и тех возможностей, которые предоставляет внешняя среда.

*Стратегический альянс* - соглашение участников межфирменной кооперации (корпорации) на проведение комплекса сложных работ по всему инновационному циклу.

*Стратегия* - взаимосвязанный комплекс действий во имя укрепления жизнеспособности и мощи отдельного предприятия (фирмы) по отношению к его конкурентам.

*Стратегия сокращения* - усилия организации по выявлению и сокращению нецелесообразных издержек.

*Страхование риска* - передача определенных рисков страховой компании.

*Субъект управления* (в инновационном менеджменте) - один или группа специалистов, которые с использованием различных приемов инновационного менеджмента осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.

*Сценарий* - способ описания состояния системы в условиях неопределенности (не количественный прогноз, а гипотетическая последовательность развития событий в будущем).

*Технополис* (научный парк, технологический парк) - комплекс из нескольких десятков или сотен исследовательских учреждений, промышленных фирм (преимущественно малых), внедренческих, венчурных организаций и других, которых связывает заинтересованность в появлении новых идей и их скорейшей коммерциализации.

*Транснациональная корпорация* - общество с дочерними фирмами и филиалами в различных странах.

*Управление инновационным проектом* - процесс принятия и реализации управленческих решений, связанный с определением целей, организационной структуры, планированием мероприятий и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию инновационной идеи.

*Финансово-промышленная группа* - организационная структура, объединяющая промышленные предприятия, банки, торговые организации, связанные между собой единым технологическим циклом для повышения конкурентоспособности товаров и услуг.

*Фронтирование рынка*, или фронтинг (от англ. front - выходить на), - операция по захвату рынка хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

*Функциональные стратегии* - группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий.

*Функция* (лат. functio - исполнение, совершение) экономической

категории - внешнее проявление ее свойств в заданной системе отношений; функции инновации характеризуют ее значение в экономической системе государства и ее роль в хозяйственном процессе.

*Холдинг (холдинговая компания)* - форма организации ФПГ, предполагающая создание материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольным пакетом акций остальных (дочерних компаний).

*Центры развития* - форма организации инновационного процесса, предполагающая создание хозяйственно самостоятельных подразделений, не связанных с основной сферой деятельности фирмы.

*Чистая приведенная стоимость* (от англ. net present value, NPV) - разность между суммой чистых дисконтированных денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта и суммой инвестиций, необходимых для реализации этого проекта; показывает ценность фирмы, на которую она увеличивается в результате реализации инвестиционного проекта.

*Экономическая эффективность инновации* - результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология) и обладающий определенным полезным эффектом (выгодой); другими словами, это отношение экономического эффекта от внедрения инноваций к обусловившим его затратам.

*Эксплерентная (пионерная) стратегия* - создание новых или радикальное преобразование сложившихся сегментов рынка, осуществляемая первопроходцами в поиске и реализации революционных решений.

*Эффект* - достигаемый результат в его материальном, денежном, социальном выражении; разница между результатами и затратами (абсолютная величина).

*Эффективность* - результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение; отношение полученного результата к вызвавшим его затратам (относительная величина).

*Эффективность инноваций* - их способность сберегать соответствующее количество труда, времени, ресурсов и денежных средств в расчете на единицу всех необходимых и предполагаемых полезных эффектов создаваемых продуктов, технических систем, структур. Размер эффекта от реализации инноваций непосредственно проявляется в следующих значениях: а) продуктовом (улучшение качества и рост товарного ассортимента); б) технологическом (рост производительности труда и улучшение его условий); в) функциональном (рост эффективности управления); г) социальном (улучшение качества жизни).



## Список литературы

### Нормативно-правовые документы

1. ФЗ «Об иностранных инвестициях в РФ» №160 от 9.07.99г.
2. ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» в ред. от 02.01.2000г. № 22
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р.
4. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 № 2227-р.
5. Закон РСФСР «Об иностранных инвестициях в РСФСР» от 4 июля 1991 г. (с изм. и доп. от 24 декабря 1993 г., 19 июня 1995 г.).
6. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» принятый в июне 1999 года.
7. Федеральный закон «О лизинге» от 28.10.1998.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999.
9. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999.
10. Указ Президента РФ от 27 сентября 1993 № 1466 «О совершенствовании работы с иностранными инвестициями».
11. Указ Президента РФ от 25 января 1995 г. № 73 «О дополнительных мерах по привлечению иностранных инвестиций в отрасли материального производства Российской Федерации».
12. Постановление Правительства РФ от 29 сентября 1994 г. № 1108 «Об активизации работы по привлечению иностранных инвестиций в экономику Российской Федерации» (с изм. и доп. от 20 февраля 1995 года).
13. Указ Президента РФ от 10 июня 1994 г. № 1199 «О некоторых мерах по стимулированию инвестиционной деятельности, в том числе осуществляемой с привлечением иностранных кредитов»
14. Указ Президента РФ от 24 ноября 1994 г. № 2108 «О дополнительных мерах по стимулированию развития производства, в том числе с привлечением иностранных кредитов».
15. Постановление Правительства РФ от 19 марта 1992 г. № 173 «О порядке организации работы, связанной с привлечением и использованием иностранных кредитов» (с изм. и доп. от 27 декабря 1994 г.).

16. Постановление С М РФ от 16 октября 1993 г. № 1060 «Об организации работы, связанной с привлечением и использованием иностранных кредитов» (с изм. и доп. от 27 декабря 1994 г.).
17. Указ Президента РФ от 26 февраля 1993 г. № 282 «О создании Международного агентства по страхованию иностранных инвестиций в Российской Федерации от некоммерческих рисков».
18. Соглашение о сотрудничестве в области инвестиционной деятельности от 24 декабря 1993 года.
19. Указ Президента РФ от 26 октября 1992 г. № 1302 «О Российско-Американском инвестиционном банке».
20. Условия открытия банков с участием иностранных инвестиций на территории Российской Федерации (утв. ЦБР 8 апреля 1993 г. № 14).
21. Письмо ГТК РФ от 20 мая 1993 № 01-13/4730 «О государственной регистрации предприятий с иностранными инвестициями».
22. Постановление Президиума ВС РФ от 2 марта 1992 г. № 2426-1 «О Международном банке экономического сотрудничества и Международном инвестиционном банке».
23. Положением об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации, утверждённым Постановлением Правительства РФ от 22.11.1997г. №1470.
24. Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденными Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 г. № ВК 477.
25. О стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 года: постановление правительства Калужской области от 29.06.2009 № 250.
26. Постановление Правительства Калужской области от 20 сентября 2013 года N 488 «О программе развития инновационного кластера «Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины» в Калужской области»
27. Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года: приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 23.10.2009 № 965.
28. О федеральной целевой программе «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период

до 2020 года и дальнейшую перспективу»: постановление Правительства Российской Федерации от 17.02.2011 № 91.

29. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2002/ 2003 годы /Под общей ред. Проф. С.Н. Бобылева. – М.: Весь Мир, 2003.

### **Монографии, статьи, учебно-методические пособия**

30. Антонец В.Л., Нечаева Н.В. Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок. М.: Издательство «Дело» АНХ. 2009.
31. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент [Текст] / И.Т. Балабанов. - СПб.: Питер, 2000. - 208 с.
32. Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: МАТИ, 2008.
33. Батчиков С., Жуковский В. «Очередная официальная попытка оправдания тупикового социально-экономического курса», Российский экономический журнал №2, 2015
34. Баркалов С.А., Воропаев В.И., Секлетова Г.И. и др. Математические основы управления проектами: учеб. пособие / под ред. В.Н. Буркова. М.:Высшая школа, 2005.
35. Белкин В.Д., Стороженко В.Ф. От прогноза плохого и очень плохого – к нормальной экономике// Экономическая наука современной России. 2012. №4 (59). С.51.
36. Богунов Л.А. Управленческое экономическое мышление как характеристика компетенций субъекта управления (менеджера)//Менеджмент в России и за рубежом. №1. 2015. С. 126-130.
37. Бурков В.Н., Кондратьев В.В., Цыганов В.В., Черкашин А.М. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма. М.: Наука, 1984.
38. Ван Чжэн Обновляясь, сохранять рост.// Китай№3(11) март 2015.С. 32-34.
39. Вертакова Ю.В. Основы инновационного менеджмента [Текст]: учебное пособие/ Ю.В. Вертакова, С.С. Кужель. - Курск: Изд-во Курского государственного технического университета, 2003. - 287 с.
40. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: учебник. М.: Дело и Сервис, 2007.

41. Ендовицкий Д.А. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта [Текст] /Д.А. Ендовицкий, С.Н. Коменденко. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 272 с.
42. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций [Текст] / В.Г. Зинов. - М.: Дело, 2005. - 496 с.
43. Инновационный менеджмент [Текст] /Пол ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ. 2000. - 327 с.
44. Иванников В.А. Деятельностная природа личности// Вопросы психологии – 2015.- №6. С. 3-9.
45. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011.
46. Ильдяков А.В. Оценка состояния инновационной деятельности предприятия // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 1 (09). С. 157–160.
47. Каширин А.И., Семенов А.С. Инновационный бизнес: венчурное и бизнес-ангельское инвестирование: учеб. пособие. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. 260 с.
48. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории Часть 1.// Вопросы экономики №12. 2015. С.107-123.
49. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории Часть 2.// Вопросы экономики №1. 2016. С.117-137.
50. Крутиков В.К. Особенности инвестиционных процессов в России. Калуга. Издательство «Эйдос». 2014.
51. Крутиков В.К. Иностраные инвестиции: привлечение и эффективное использование. Калуга. Издательство «Эйдос». 2015.
52. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2009
53. Мальшукова О. М. Особенности инвестиционной политики России на современном этапе / Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). М.: РИОР. 2011.
54. Масленникова Н.Л., Желтенков А.В. Менеджмент в инновационной сфере [Текст] / Н.Л. Масленникова. А.В. Желтенков. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2005. - 536 с.
55. Мау В. Антикризисные меры или структурные реформы: экономическая политика России в 2015 году//Вопросы экономики№2. 2016. С5-33.

56. Мильнер Б. Управление интеллектуальными ресурсами // Вопросы экономики. 2008. № 7.
57. Нечаев В.И., Санду И.С. и др. Организация инновационной деятельности в АПК. М.: Колос. 2012.
58. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика [Текст]: учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина. - М.: ОАО «НПО»: Экономика, 2000. - 475 с.
59. Управление проектами. Фундаментальный курс. Учебник. Валерий Аньшин, Ольга Ильина. М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), ISBN 978-5-7598-0868-8; 2013 г.
60. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия [Текст] / А.А. Трифилова. - М.: Финансы и статистика. 2005, - 304 с.
61. Хакамада И. SEX + SUCCESS. Самоучитель. Москва: Издательство АСТ, 2015.
62. Хомкин К.А. Инновационный проект: подготовка для инвестирования. М.: Издательство «Дело» АНХ. 2010. 120 с.
63. Фархутдинов И. З., Трапезников В. А. Инвестиционное право. М., 2005.
64. Шаблинский И. Правовая поддержка иностранных инвестиций. М., 2006.
65. Швандер В.А. Инновационный менеджмент [Текст] / В.А. Швандер, В.Я. Горфинкель. - М.: Изд-во ВЗФЭИ, 2005. - 256 с.
66. Щербаков А.И. Оценка инвестиционных проектов, осуществляемых на действующем предприятии.// Инвестиции в России. №2-2004.

### **Интернет-ресурсы**

67. URL: <http://www.admoblkaluga.ru/main/>.
68. URL: <http://www.kalugaforum.ru/program.htm>.
69. URL: [http://www.kaluga.ru/phone/?action=ph&id\\_phone=13221](http://www.kaluga.ru/phone/?action=ph&id_phone=13221).
70. URL: [www.politeia.ru](http://www.politeia.ru).
71. URL: <http://premier.gov.ru/events/news/10291/>.
72. Официальный сайт Росстата. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/](http://www.gks.ru/free_doc/)
73. Официальный сайт Евростата. [Электронный ресурс]. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
74. Национальный фармацевтический портал [Электронный ресурс]. URL: [Pharm-Expert.Ru http://pharm-medexpert.ru/](http://pharm-expert.ru)

75. Россия пытается увеличить продолжительность жизни населения. Кэти Лэлли (KathyLally). 2013. [Электронный ресурс]. URL: [inosmi.ru/Общество/20130222/206207458.html](http://inosmi.ru/Общество/20130222/206207458.html).
76. Международный индекс счастья. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ru.wikipedia.org/Международный индекс счастья](http://www.ru.wikipedia.org/Международный_индекс_счастья).
77. Сайт BBC Русская служба. «Обама выделяет миллиарды на развитие медицины». Савченко Ю. 2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://tevel1.com:81>.
78. Сайт программы «Особое мнение». И. Гмыза. «Будем за них радоваться». Интервью Богданова И.Я. руководителя отдела социологии и экономики Института социально-политических исследований РАН. 27.06.2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.Radius.ru>.
79. Стратегия – 2020: новая модель роста – новая социальная политика. [Электронный ресурс]. URL: [www.2020strategy.ru](http://www.2020strategy.ru).
80. Трегубова Е. «В пользу олигархов. Почему Россия лидирует по неравенству доходов населения» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aif.ru/money/business/945640>.
81. Электронная версия бюллетеня «Население и общество». Институт демографии государственного университета Высшей школы экономики. «Зарубежные фармпроизводители составили рекомендации для продления жизни россиян». Паперная Г. октябрь 2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.demoscope.ru/9>.
82. Сайт Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://http://www.pharma2020.ru/>
83. Сайт Союза фармацевтических и биомедицинских кластеров России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.21mpp.ru/sojuz-klastero/> (дата обращения 23.04.2014).
84. Давос-2014: ключевые события и заявления форума. Электронный ресурс [Режим доступа]: [top.rbc.ru/textonlines/22/01/2014/900937.shtml](http://top.rbc.ru/textonlines/22/01/2014/900937.shtml).
85. Портал органов власти Калужской области [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.admoblkaluga.ru/main>.
86. Путин В.В. Интернет – ресурс. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.Economy.gov.ru>
87. Сайт «Профессор Крутиков В.К.» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://vkrutikov.ru/> Разделы «Монографии», «Пособия», «Статьи».

**В.К. Крутиков, С.А. Аракелян, Т.В. Дорожкина,  
Т.Н. Субботина, М.В. Якунина**

## **БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Учебно-методическое пособие*

Подписано в печать 23.05.2017. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Объем 9 усл. печ. л. Тираж 300 экз. Заказ № 472.

Отпечатано «Наша Полиграфия»  
г. Калуга, Грабцевское шоссе, 126.  
Тел. (4842) 77-00-75