

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

# **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания по курсовому проектированию  
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»  
очного и заочного обучения**

Минск 2005

УДК 338.242 (075.8)

ББК 65.050.9(2)

П 71

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Составитель

кандидат экономических наук *В. П. Демидовец*

Рецензент

старший научный сотрудник ГНУ «НИЭИ» Министерства  
экономики Республики Беларусь, кандидат экономических наук  
*О. В. Редковская*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2005 г. Поз. 71.

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» очного и заочного обучения.

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2005

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в отраслях химико-лесного комплекса Республики Беларусь, как и в других отраслях промышленности, преимущественно функционируют крупные предприятия, производственные мощности которых относительно загружены и имеют высокий уровень износа (70–80%). В 2000–2004 гг. рентабельность продукции промышленных отраслей составляла 4–7%, что было недостаточно для расширенного воспроизводства основного капитала, развития бизнеса. Более того, в 2004 г. около 35% предприятий промышленной сферы работали убыточно. Это говорит об ограниченных инвестиционных возможностях отечественных предприятий по обеспечению дальнейшего стабильного экономического роста.

Необходимые предпосылки для устойчивого экономического развития могут быть сформированы путем расширения масштабов деятельности малого и среднего бизнеса. Статистика показывает, что в мировой экономике на долю малого предпринимательства приходится в целом 65% рабочей силы, 57% национального дохода, 41% годового объема капиталовложений. В 2004 г. в нашей республике доля малого бизнеса составляла всего лишь 7,2% ВВП, в расчете на 1000 жителей насчитывалось только 2,7 малых предприятия, в то время как в Украине – 5,5, России – 6,5, странах Евросоюза – 45, США – около 80. Кроме того, за 2004 г. в нашей стране впервые за последнее десятилетие сократилось количество индивидуальных предпринимателей, что является отрицательным фактором.

Для обеспечения положительной динамики со стороны государства требуется более целенаправленная, стимулирующая политика по отношению к деятельности предпринимательских организаций, которые способны внести значительный вклад в экономический рост страны. При этом развитие малого и среднего бизнеса может происходить как за счет дальнейшего разгосударствления и приватизации действующих промышленных предприятий, так и децентрализации управления крупными компаниями (в том числе и с участием государственного капитала) посредством выделения хозрасчетных производств и подразделений в отдельные самостоятельные фирмы, расширения инкубаторов малого предпринимательства, стимулирования частной инициативы за счет льготного кредитования и налогообложения. Так, например, во Франции вновь созданные предприятия в первые два года работы полностью освобождаются от уплаты налога на прибыль, на

третий год выплачивают 25%, четвертый – 50%, пятый – 75% и лишь с шестого года начинают платить данный налог в полном объеме. В Японии налоговые льготы на выпускаемую новую продукцию достигают 15–25% от налогооблагаемой суммы, что является существенным стимулирующим фактором разработки новых товаров, образования новых предпринимательских организаций.

На ряду с системой государственной поддержки важным элементом развития предпринимательской деятельности выступает качество менеджмента и бизнес-планирования непосредственно на самих предприятиях. Процессы трансформации и реструктуризации, выбор направлений деятельности, создание новых производств, фирм должны иметь четкое экономическое обоснование в виде бизнес-плана.

Бизнес-план является средством реализации долгосрочных (стратегических) целей развития предпринимательской организации и представляет собой конкретный рабочий документ, в котором спланированы перспективные показатели развития бизнеса. Поскольку любое предприятие находится под воздействием различных внутренних и внешних факторов, бизнес-план разрабатывается на краткосрочный период. При необходимости оценки возможностей развития бизнеса сроки планирования могут быть увеличены в зависимости от отраслевой специфики предприятия, что особенно актуально для отраслей химико-лесного комплекса.

В курсовом проектировании ставится цель предоставления практических знаний по организации и управлению бизнес-планированием предпринимательской деятельности предприятий отечественного химико-лесного сектора экономики. При выполнении курсовой работы студент должен усвоить структуру и содержание бизнес-плана развития (создания) предприятия, методику анализа предпринимательской среды, обоснования организационно-правовой формы ведения предпринимательской деятельности, формирования учредительных документов для регистрации нового предприятия и совершенствования системы менеджмента. Разработка бизнес-плана на примере конкретного предприятия обеспечивает лучшее понимание специфики отрасли и способствует выработке у студентов предпринимательского стиля мышления.

Курсовое проектирование по дисциплине «Предпринимательский менеджмент» осуществляется на 4 курсе в соответствии с учебной программой № ТД-333/баз., утвержденной 18 февраля 2003 г. по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

# 1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

## 1.1. Выбор и обоснование темы курсового проектирования

В условиях рыночной экономики наиболее важным элементом успешного менеджмента является качественное планирование. Мероприятия по улучшению предпринимательской и управленческой деятельности фирмы должны основываться на детальном экономическом обосновании управленческих решений, которые в совокупности объединяются в единый документ, *бизнес-план предприятия*. Поэтому курсовая работа по дисциплине «Предпринимательский менеджмент» предусматривает предоставление студентам необходимых практических навыков по организации бизнес-планирования на примере конкретных предприятий химико-лесного комплекса. Это также позволяет студентам освоить особенности отраслевого менеджмента.

Предпринимательский менеджмент как дисциплина изучает различные стороны коммерческой деятельности предприятий, направленные на повышение уровня конкурентоспособности продукции и услуг отечественного бизнеса. В силу сложности и важности отдельных подсистем управления планирование может охватывать как общие, так и частные вопросы улучшения предпринимательской деятельности коммерческих фирм.

Следовательно, бизнес-план по своему содержанию и широте охвата, с одной стороны, может предусматривать планирование комплексных мероприятий по совершенствованию всех основных элементов управления бизнесом (производство, маркетинг, менеджмент, финансы, НИОКР, персонал и т. п.), с другой стороны, концентрировать внимание на наиболее приоритетных или проблемных направлениях развития (разработке и продвижении продукции, внедрении новой техники или технологии, финансовом обеспечении инвестиционного проекта). Данные факторы определяют различные виды применяемых на практике бизнес-планов, которые и предлагаются студентам в качестве возможных тем курсовых работ:

1. *Бизнес-план развития предприятия.*
2. *Бизнес-план создания нового предприятия.*
3. *Бизнес-план разработки новой продукции предприятия.*
4. *Бизнес-план внедрения (освоения) новой техники и технологии производства.*

5. *Бизнес-план продвижения продукции предприятия.*

6. *Бизнес-план финансирования инвестиционного проекта.*

По нашему мнению, в рамках изучения курса «Предпринимательского менеджмента» наиболее важным является практическое изучение студентами общей методики разработки бизнес-планов, их структуры и содержания, адаптации к специфике предпринимательской деятельности, миссии и стратегии развития предприятия. Бизнес-план – это своеобразный управленческий инструмент, обеспечивающий более эффективную реализацию стратегических целей организации. Поэтому различные приоритеты в развитии бизнеса могут определять особенности и специфику бизнес-планирования.

## **1.2. Требования по структуре и оформлению работы**

В современном менеджменте организация рассматривается как сложная динамическая система, жизнеспособность которой определяется располагаемыми материальными ресурсами (финансовыми, техническими, трудовыми и т. п.) и нематериальными активами (имиджем, репутацией, узнаваемой торговой маркой, брендом и т. п.), а также умением быстрой адаптации к рыночным изменениям, конкуренции. Стремительные темпы развития внешнего окружения, глобализация рынков и действия конкурентов требуют систематизированного подхода к управлению предприятием. Это обеспечивает современная система бизнес-планирования, связывающая предпринимательскую деятельность организации с ее перспективной стратегией и возможностями рынка. Таким образом, качественное бизнес-планирование является одним из главных инструментов эффективного менеджмента, организации и развития предпринимательства.

Предпринимательский менеджмент охватывает такие вопросы, как развитие коммерческой деятельности, разработка новой продукции и создание новых предприятий, выбор организационно-правовой формы ведения бизнеса, формирование эффективной политики организации и другие важные элементы управленческого процесса, являющиеся неотъемлемой частью бизнес-плана предприятия. В соответствии с этим структура курсовой работы по дисциплине «Предпринимательский менеджмент» отражает теоретические основы организации бизнес-планирования предпринимательской деятельности отечественных предприятий химико-лесного комплекса. Это позволит студентам-менеджерам на конкретном примере изучить основные

этапы и составные элементы бизнес-плана предприятия, его цели и задачи, порядок оформления и обоснования мероприятий.

Структурными элементами настоящей курсовой работы являются титульный лист (см. приложение, рис. 1), задание по курсовой работе, реферат (см. приложение, рис. 2), введение, аналитическая и проектная части, заключение, список литературы, приложения.

Во *введении* обосновываются актуальность и практическая значимость выбранной темы, перспективы развития сферы деятельности предприятия (отрасли), формулируются основные преимущества и недостатки отраслевой среды, отмечаются проблемные факторы в развитии отрасли и организации, раскрывается уровень решения указанной проблемы и необходимость применения системы бизнес-планирования. Во *введении* необходимо показать, что повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия во многом определяется уровнем организации бизнес-планирования.

Обосновываются цель и задачи выполняемой работы (конкретные вопросы, подлежащие разрешению).

*Основная часть* представлена аналитической и проектной частями, в которых отражена комплексная оценка и планируемые мероприятия по объекту исследования.

В *аналитической части*, представленной тремя разделами, проводится детальный анализ объекта исследования относительно местоположения, формы собственности, стратегии развития и структуры управления, динамики производственно-экономических показателей деятельности на примере конкретного предприятия отрасли. В основу анализа должна быть положена информация, собранная студентами на производственной практике с использованием следующих документов: бизнес-плана предприятия, бухгалтерского баланса, годового отчета по производственной, финансовой и другим видам деятельности, устава предприятия, учредительного договора. Исходные показатели, по которым студентам требуется собрать данные на предприятии для разработки бизнес-плана, сведены в табл. 1 и 2 приложения.

В *заключении* аналитической части необходимо сделать выводы относительно сильных и слабых сторон предприятия, оценить перспективы его развития и использование рыночных возможностей для обеспечения работы предприятия на рентабельной основе. При этом выводы должны исходить из выявленных тенденций развития объекта исследования и рынка, вскрывать недостатки в деятельности предпри-

ятия (производственной, финансовой, маркетинговой, административной и т. п.), их причины и пути возможного устранения.

В *проектной части*, представленной последующими пятью разделами, разрабатываются и обосновываются план маркетинговых мероприятий и продвижения продукции, производственная программа предприятия в разрезе выпускаемых видов продукции, план продаж на ближайшую перспективу, организационные мероприятия и план финансирования производства. Планируемые меры по совершенствованию предпринимательской деятельности предприятия должны предусматривать разрешение выявленных недостатков и использование сильных сторон как главного конкурентного фактора при формировании политики организации в области производства и реализации продукции предприятия.

При обосновании экономической целесообразности проводимых мероприятий необходимо показать преимущества планируемых изменений, оценить эффективность реализации управленческих решений по бизнес-планированию.

В *заключении* кратко формулируются главные практические выводы по результатам работы, в которых должны содержаться основные положения, итоги исследований по каждой главе и общие выводы по возможностям использования заемного капитала для финансирования инвестиционной деятельности предприятия, в том числе формулируются перспективные показатели развития бизнеса.

В приложении приводится вспомогательный материал (промежуточные таблицы, схемы, расчеты, иллюстрации вспомогательного характера и прочие данные).

Курсовая работа выполняется на компьютере. Текст печатается 14 шрифтом Times New Roman, в таблицах и подрисуночных подписях допускается использование 12 шрифта. Нумерация таблиц осуществляется сверху справа перед названием таблицы. Название рисунков указывается сверху рисунка, нумерация – снизу. Нумерация страниц производится сверху справа. Заголовки разделов выполняются прописными буквами, а названия подразделов – строчными. В конце заголовка точка не ставится. Выравнивание названий разделов по центру страницы, подразделов – с абзаца, межстрочный интервал – одинарный. Интервал между заголовком и текстом – полуторный. Поля: сверху – 2,5 см, снизу – 2,5 см, справа – 1,0 см, слева – 3,0 см. Абзацный отступ – 1,25 см. Незаконченные страницы допускаются только в конце раздела. Новый раздел начинается с новой страницы.

## **2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Содержание курсовой работы формируется в соответствии с выбранной темой и предложенной структурой. При выполнении курсовых работ различных тем необходимо использовать типовую методику составления бизнес-плана, изложенную ниже.

### **2.1. Общая характеристика и возможности предприятия (резюме)**

Бизнес-план начинается с описания общей характеристики предприятия, включающей следующие основные сведения:

- 1) полное и сокращенное наименование организации;
- 2) дата регистрации, номер свидетельства и наименование органа, зарегистрировавшего организацию;
- 3) юридический, фактический и почтовый адрес организации;
- 4) организационно-правовая форма и ее обоснование;
- 5) подчиненность организации или распределение акций, указание на основного держателя акций (для акционерных обществ);
- 6) банковские реквизиты;
- 7) общая характеристика руководства;
- 8) оценка производства и технологий предприятия;
- 9) формулирование миссии и стратегии развития;
- 10) суть бизнес-проекта и описание возможностей предприятия.

При описании общих данных необходимо сделать выводы относительно формы собственности предприятия и ее влияния на выбор перспективной стратегии развития, проанализировать местоположение организации с точки зрения близости потребителей продукции, поставщиков ресурсов, уровня конкуренции и отметить преимущества (недостатки) объекта исследования перед конкурентами. На конкурентоспособность продукции предприятий существенное воздействие оказывают транспортные издержки, что требует анализа возможностей применения альтернативных (более дешевых) видов транспорта в зависимости от месторасположения. Например, ГЛХУ «Милошевичский лесхоз» и ГЛХУ «Лельчицкий лесхоз» располагаются в 80 км от ближайшей железнодорожной станции, что повышает себестоимость продукции за счет транспортных расходов на 5–7%. Их ближайшие соседи, ГЛХУ «Петриковский лесхоз» и ГЛХУ «Мозырьский лесхоз»,

обладают лучшими конкурентными возможностями в связи с преимуществами в транспортных издержках, так как находятся вблизи железнодорожных станций. Кроме того, данные лесхозы могут использовать и более дешевый водный вид транспорта.

В данном разделе необходимо дать краткую характеристику и описать преимущества и недостатки организационно-правовой формы предприятия (ООО, ЗАО, ОАО, УП, ПК). Для этого можно использовать сравнительные данные табл. 3 приложения, в которой представлена классификация различных юридических форм коммерческих организаций, действующих в Республике Беларусь. При планировании новой организационно-правовой формы предприятия ее выбор и обоснование производятся в юридическом плане.

В общей характеристике объекта исследования должны быть представлены четкие формулировки миссии и стратегии предприятия на перспективу, которые являются исходным пунктом планирования конкретных мероприятий по совершенствованию производственно-коммерческой деятельности.

*Миссия* – это формулирование смысла существования организации, определение бизнес-модели и философии поведения на рынке, а также отличительных особенностей предприятия по отношению к конкурентам, место и роль в экономике региона, страны. Например, миссия ЗАО «Пинскдрев», который является лидером в мебельной промышленности, может быть сформулирована следующим образом: «Укрепление позиции лидера отрасли в предложении широкого ассортимента мебельной продукции и других товаров и услуг высокого качества по умеренным ценам за счет использования современных технологий производства, стимулирования персонала и развития социальной инфраструктуры предприятия».

Стратегия фирмы локализует миссию на конкретных направлениях развития. Краткая характеристика и преимущества различных организационных стратегий приведены в приложении (табл. 4). Например, в соответствии с миссией ЗАО «Пинскдрев» одновременно реализует стратегию дифференциации продукции, направленную на расширение ассортимента и повышение качества товаров и услуг, а также стратегию вертикальной интеграции, позволяющую контролировать затраты на различных стадиях цепи издержек (лесозаготовки, деревообработка, производство фанеры, шпона, ДСП, мебели).

В завершении данного раздела кратко формулируются возможности предприятия и прогнозируемые финансовые показатели разви-

тия. Поскольку прогнозные показатели деятельности фирмы разрабатываются в последующих разделах, окончательная работа над общей характеристикой (резюме) осуществляется после разработки бизнес-плана мероприятий и оценки перспектив развития бизнеса. Планируемые мероприятия могут быть сведены в отдельную таблицу, в которой указываются сроки реализации и ответственное лицо.

Резюме должно быть написано предельно ясно, просто и лаконично, оно должно содержать минимум специальных терминов. Это необходимо, для того чтобы кратко представить потенциальному инвестору информацию, которая заинтересует его к более детальному изучению бизнес-плана. Считается, что инвестор продолжит дальнейшее изучение документа лишь после того, как взвесит выгоды и риск от реализации нового проекта, суть которого и итоговые цифры представлены в данном разделе.

## **2.2. Внутренний анализ производственно-коммерческой деятельности предприятия**

В данном разделе проводится подробный анализ показателей эффективности производственно-хозяйственной, финансово-экономической и маркетингово-сбытовой деятельности предприятия по исходным данным, собранным на предприятии (см. приложение, табл. 1 и 2). Этот раздел бизнес-плана целесообразно разделить на подразделы согласно перечисленным выше блокам анализа. В целях повышения достоверности выводов и результатов показатели экономической деятельности необходимо представлять в динамике за последние 5 лет работы предприятия.

Оценка производственно-хозяйственной деятельности организации осуществляется по показателям объемов производства продукции в натуральном и стоимостном выражении в структуре выпускаемых видов продукции. При этом объемы производства продукции в стоимостном выражении необходимо привести в сопоставимый вид с учетом уровня инфляции (при приведении стоимости к текущему году сумма за прошлый год увеличивается на коэффициент роста цен в прошедшем году). При большом ассортименте товаров анализ можно осуществлять по отдельным ассортиментным группам. Например, по мебельному предприятию такими товарными группами могут быть корпусная мебель, мягкая мебель, наборы для кухни, прихожей, тумбы, шкафы, ДСП, фанера, спички и т. п., для нефтехимии – бензин,

дизтопливо, масла, присадки и другая продукция. По производственной программе анализируются темпы роста производства продукции в целом по предприятию и отдельным группам или видам товаров, занимающих наибольший удельный вес в структуре производства.

Информацию о темпах роста продукции в натуральном и стоимостном выражении, изменении структуры производства (удельного веса каждого товара или товарной группы в общем объеме производства) за анализируемый период целесообразнее представить в виде диаграмм, наглядно отражающих динамику и тенденции развития. Далее следует рассчитать средний уровень цен на производимую предприятием продукцию путем отношения объема производства в стоимостном выражении и натуральных показателей. Результаты расчета необходимо свести в отдельную таблицу, а темпы роста (%) представить на диаграмме.

В данном разделе также оценивается уровень использования производственных мощностей, степень износа основных фондов, анализируется динамика и структура себестоимости продукции, удельный вес затрат на 1 рубль товарной продукции и другие показатели, характеризующие производственный потенциал предприятия и уровень его применения, производственные возможности и резервы предприятия с точки зрения будущего экономического роста.

В этом же разделе обобщаются финансовые результаты деятельности предприятия: динамика и темпы роста выручки, затрат на производство товаров, прибыли и ее распределения, показателей рентабельности, платежеспособности, оборачиваемости капитала и др.

Оценка маркетингово-сбытовой деятельности предприятия предполагает исследование динамики реализации товаров и услуг, остатков готовой продукции на складе, структуры сбыта продукции на различных рынках (внутренний, страны ближнего и дальнего зарубежья), анализ широты и глубины ассортимента товаров, удельного веса новой продукции в общих продажах, динамики затрат на маркетинг, рекламу и продвижение, их удельный вес в реализованной продукции предприятия, изучение структуры рекламной деятельности и продвижения товаров.

Важным элементом эффективного продвижения продукции является стимулирование продаж посредством системы оптовых скидок, директ-маркетинга, рекламы в Интернет, создания сайта, интернет-магазина, активизации торгового персонала (премии, бонусы за рост

продаж, прибыли и т. п.). В данном разделе необходимо дать оценку уровня использования современных подходов продвижения.

При образовании нового предприятия в этом разделе следует описать причину выбора месторасположения и сделать оценку его воздействия на результативность деятельности. Если предприятие уже существует, то необходимо описать положительные и отрицательные факторы, которые могут оказать влияние на конечные результаты деятельности.

Следует обращать внимание на то, что описание предприятия должно формировать положительное мнение у тех контактных аудиторий, которым будет представляться бизнес-план. В этом разделе описываются также все существующие и потенциальные возможности организации по реализации поставленных целей, миссии и стратегии развития. Описание возможностей является логическим завершением аналитической работы.

Описывая пути реализации целей, необходимо указать, наряду с положительными сторонами и влияющими факторами, возможные риски и угрозы, которые могут оказать негативное воздействие на настоящую или будущую деятельность предприятия, определить примерные пути их разрешения.

### **2.3. Анализ внешней среды. Прогноз развития рынка**

*Мониторинг внешней среды* – это постоянное наблюдение за процессами в экономике, политике, экологии, технологиях, обществе для выявления тенденций и условий, которые могут повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы для дальнейшего развития. Мониторинг среды дополняется разработкой сценариев развития и методом экспертных оценок, что позволяет расширить горизонты планирования и повысить объективность прогнозов.

В данном разделе необходимо описать рынки, на которые нацелен бизнес. В состав характеристик рынка может быть включена следующая информация:

- рыночная ситуация: структура и емкость рынка, информация о конкурентах, инструменты маркетинга, тенденции;
- данные о темпах роста отрасли или сегментов рынка;
- барьеры входа на рынок и пути преодоления;
- возможности продаж в этих сегментах рынка и обоснование этих возможностей и т. д.

Источником информации для формирования этого раздела бизнес-плана служат материалы проведенного внешнего анализа, статистические сборники, информационные бюллетени, отраслевые журналы. Цели маркетинга необходимо детализировать, например:

- по продаже конкретных товаров определенного ассортимента;
- проникновению на конкретные рынки сбыта;
- перспективам роста рынков в зависимости от изменения его условий (увеличения числа покупателей, предложения новых товаров, изменения конкуренции).

В разделе приводится количество и территориальная удаленность основных конкурентов предприятия, их характеристика, доля рынка, поведение, конкурентоспособность продукции, сильные и слабые стороны, конкурентная политика предприятий отрасли, возможности использования агрессивных наступательных стратегий (снижение цен, внедрение новых технологий и расширение ассортимента, агрессивная реклама и т. п.), которые могут отрицательно повлиять на продажи предприятия.

Важным этапом осуществления внешнего анализа является исследование положения конкурентов на рынке. Достаточно эффективным методом сравнения конкурентных позиций является метод разработки карты стратегических групп (рис. 1).

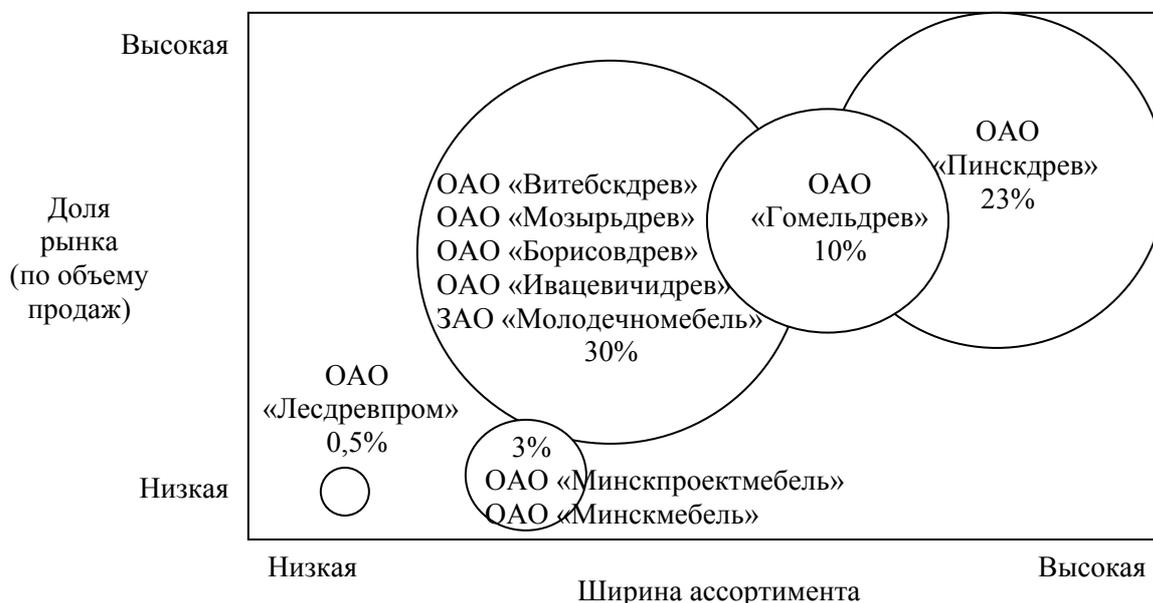


Рис. 1. Стратегическая карта положения некоторых предприятий лесного комплекса

Стратегическая карта – это графическое изображение групп конкурирующих предприятий с примерно одинаковыми стратегиями и положением на рынке либо объединенные по таким общим признакам, как: ассортимент, соотношение цена/качество, каналы распространения, целевые рынки, применяемые технологии, уровень обслуживания и техническая поддержка. Составление карты стратегических групп помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов предприятия. Наиболее сильная конкуренция наблюдается внутри группы предприятий, которые представляют главную угрозу для рынка каждой отдельно взятой компании. Между предприятиями разных групп уровень конкуренции значительно слабее, так как они работают на разных сегментах рынка (по потребителям, регионам). Поэтому при выборе стратегии нужно, прежде всего, учитывать действия представителей той же группы.

Анализ конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия осуществляется путем количественной оценки ключевых факторов успеха и рыночных возможностей (табл. 1). Проведение сравнительной оценки с конкурирующими предприятиями позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости вывода новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов.

Таблица 1

**Пример взвешенной оценки конкурентоспособности фирмы**

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	ОАО «Мозырьдрев»	ОАО «Гомельдрев»	ЗАО «Пинскдрев»
Качество и свойства товара	0,1	4/0,4	6/0,6	8/0,8
Репутация (имидж)	0,1	3/0,3	6/0,6	9/0,9
Возможности производства	0,1	4/0,4	7/0,7	9/0,9
Использование технологий	0,05	3/0,15	6/0,3	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	4/0,2	6/0,3	9/0,45
Инновационные возможности	0,05	3/0,15	5/0,25	7/0,35
Финансовые ресурсы	0,1	3/0,3	5/0,5	8/0,8
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	6/1,8	7/2,1
Обслуживание клиентов	0,15	4/0,6	6/0,9	8/1,2
Итоговая взвешенная оценка	1,0	4,0	5,95	6,9

Конкурентоспособность оценивается экспертным путем в баллах (по шкале от 1 до 10 баллов) по наиболее значимым конкурентным факторам, определяющим позицию предприятия в отрасли (как правило, используется 6–10 показателей).

В данном разделе также характеризуются каналы распределения и эффективность маркетинговой политики, ожидаемые изменения, ценовая политика, факторы, влияющие на формирование цены, эластичность спроса, формы и методы продвижения продукции, используемые в отрасли. Сравнительная оценка различных методов продвижения представлена в приложении (табл. 6).

На результативность маркетинговой и ценовой политики влияет выбор соответствующих каналов распределения продукции: *горизонтальных* (нулевой уровень – без посредников, многоуровневый – с определенным количеством посредников) и *вертикальных* (торговые агенты, дистрибьюторы, дилеры, фирменная торговля). Преимущественная ориентация на те или иные каналы сбыта определяет эффективность маркетинговой политики предприятия и уровень торговых издержек, возможность контроля за работой канала распределения. Как правило, большие возможности управления и стимулирования сбыта предоставляются при применении вертикальных каналов распределения, так как они создаются непосредственно самой организацией либо контролируются эксклюзивными соглашениями.

Работа с посредниками, особенно крупными оптовиками, может оказаться менее эффективной, так как производитель ограничен в возможности контролировать конечную цену товара, не получает оперативной информации о состоянии рынка. Посредники независимы от предприятия-производителя и используют коммерческую информацию в своих целях, могут необоснованно поднимать цену, осуществлять продажи, в том числе и продукции конкурентов. Однако работа с традиционными горизонтальными каналами распределения не требует значительных инвестиционных затрат (как в случае с фирменной торговлей) и предоставляет возможность расширения продаж за счет клиентской базы посредника.

В бизнес-плане может быть приведен табличный материал, который позволит обосновать прогнозные показатели развития рынка и возможного роста продаж на перспективу. При этом для осуществления прогнозов необходимы данные за многолетний период (5–10 лет). Некоторые социально-экономические показатели развития экономики и отдельных отраслей представлены в приложении (табл. 5).

При обосновании объема продаж на перспективу необходимо проанализировать прогнозные показатели темпов роста ВВП, производства продукции в отрасли, динамики реальных доходов населения (потенциальные продажи на внутреннем рынке), увеличения потребления на мировых рынках (возможные экспортные поставки). Для прогнозирования данных можно применить метод анализа временных рядов (рис. 2).

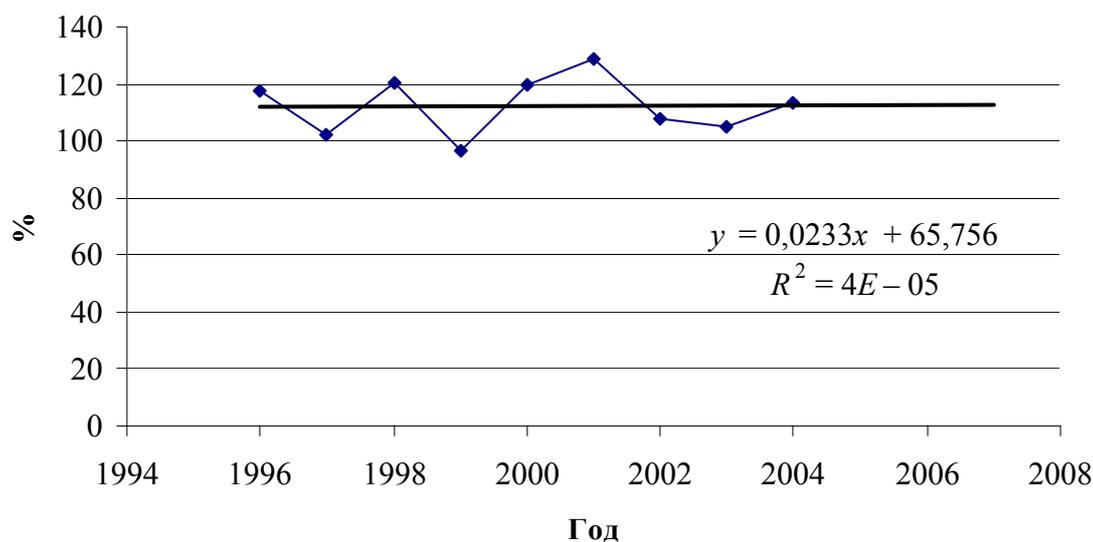


Рис. 2. Динамика роста реальных доходов населения, %

Аппроксимация данных показывает, что в 2005–2007 гг. ежегодный рост реальных доходов населения прогнозируется в среднем на уровне 12,5%, что окажет соответствующее влияние на увеличение платежеспособного спроса и потребления товаров внутри страны. Прогнозирование темпов роста объемов производства продукции в отрасли позволяет скорректировать производственную программу предприятия с учетом отраслевой конкуренции. Предприятие должно обеспечить показатели роста на уровне не менее среднеотраслевых либо в противном случае уменьшится его доля рынка, а соответственно – и продажи по сравнению с конкурентами. В данном разделе также необходимо сделать прогноз изменения уровня цен в отрасли на планируемый период. При отсутствии данных по отрасли можно использовать при расчетах темпы роста цен на промышленную продукцию в целом по стране (см. приложение, табл. 5). В случае поставки продукции на экспорт следует проанализировать и сделать прогнозы относительно роста продаж на внешний рынок.

## 2.4. Маркетинговый план и продвижение продукции

Комплексный план маркетинга – это отдельный (очень важный) документ, который в бизнес-плане излагается в сжатом виде.

К основным элементам плана маркетинга относятся:

- цели и стратегия маркетинга;
- схема распространения товаров;
- ценообразование;
- реклама;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного (сервисного) обслуживания;
- формирование общественного мнения о фирме и товарах.

*Цели и стратегия маркетинга* формируются в соответствии с общей миссией и стратегией предприятия. С одной стороны, предприятия-лидеры, как правило, ориентируются на *стратегии интенсивного маркетинга*, предполагающие высокие затраты на стимулирование сбыта и продвижение товаров и обеспечивающие темпы роста выше среднеотраслевых. Это позволяет лидерам отрасли не только укреплять свои рыночные позиции за счет увеличения доли рынка по отношению к конкурентам, но и получать дополнительные выгоды, связанные с эффектом масштаба. С другой стороны, более мелкие или финансово неустойчивые предприятия в большинстве случаев используют *стратегии пассивного маркетинга*, предполагающие низкие затраты на маркетинг. Подобную стратегию могут применять и крупные промышленные предприятия, продукция которых хорошо известна, а уровень конкуренции в отрасли достаточно низкий, т. е. по сути они являются монополистами. Но при выходе на зарубежные рынки в условиях глобальной конкуренции стратегия пассивного маркетинга не работает. При выходе на новые рынки с товарами известных торговых марок используются стратегии *выборочного проникновения* (высокие цены на товар, низкие затраты на продвижение), для малоизвестных товаров – *стратегии широкого проникновения* (низкие цены на товар, высокие затраты на маркетинг).

*Схема распространения товаров* предполагает оптимизацию каналов распределения (сбыта) продукции и их количества с учетом планируемой стратегии, показателей продаж, маркетинговых издержек. Различные виды каналов распределения имеют разную эффективность и существенно отличаются по уровню затрат. Более результативными являются вертикальные каналы распределения (собствен-

ная фирменная торговля, дилеры, дистрибьюторы, торговые агенты), так как производитель имеет возможность их контролировать, формировать и реализовывать общую маркетинговую и ценовую политику. Однако данные каналы распространения оказываются и самыми дорогими, требующими существенных капиталовложений в их создание и развитие. Традиционные горизонтальные каналы распределения товаров через посредников (продажа готовой продукции со склада предприятия оптовым покупателям или розничной торговле) нуждаются в значительно меньших издержках, но фактически являются неуправляемыми, так как представляют собой самостоятельные фирмы. Есть преимущества и недостатки в каждой схеме распространения товара, у каждой формы торговли. Главная задача плана маркетинга состоит в том, чтобы найти наиболее подходящий вариант и при этом учесть затраты на реализацию и продвижение.

Особо следует остановиться на *ценообразовании*. Выбор стратегии и методов ценообразования оказывает существенное влияние на краткосрочные и долгосрочные продажи и прибыль предприятия. В отраслях химико-лесного комплекса при реализации продукции на внутреннем рынке преимущественно применяется затратный метод, который позволяет в определенной степени контролировать рост цен на промышленную продукцию со стороны государства. Однако основой рыночной системы является метод рыночного ценообразования, предполагающий формирование цены с учетом спроса и предложения на рынке, жизненного цикла товара.

Рыночные подходы предлагают более широкий выбор альтернативных стратегий ценообразования и оптимизации доходов предприятия. Например, новые товары могут сначала продаваться по высоким ценам, а затем, по мере освоения производства и снижения издержек, цены на эти товары постепенно снижаются. При этом наращивается объем производства и сбыта, а масса прибыли остается неизменной или возрастает. Предприятием может использоваться и альтернативная стратегия, ориентированная на продажу первых партий товара по низким ценам, едва покрывающим издержки. Как правило, такая низкая цена на новейший товар порождает большой потребительский спрос, что позволяет резко увеличить масштабы производства. Крупномасштабное производство дает быстрое снижение издержек, и новинка становится рентабельной. При этом цена остается прежней.

Политика ценообразования зависит от цели, которую ставит перед собой предприятие (захват рынка, быстрое получение прибыли

или обеспечение стабильности производства). Цели могут быть различными. Кроме того, на политику ценообразования влияет тип товара и тип спроса на него: является ли этот товар предметом первой необходимости или его покупают для подтверждения своего социального статуса. Спрос на товар бывает двух типов: *эластичный* и *неэластичный*. В первом случае объем продаж товара практически не изменяется при росте цен на него, во втором – при увеличении цен объем продаж снижается.

Для правильного определения цены товара необходимо выявить зависимость между валовым доходом (выручкой) от реализации товара и его ценой. Здесь же определяется желательный уровень прибыльности производства.

Для увеличения объема продаж и лучшего информирования покупателя обычно используют *рекламу*. Крупные компании расходуют на рекламу огромные средства, иногда до 10% от валовой выручки. При организации рекламы важным является принцип ее доведения до максимального числа потенциальных потребителей при минимальных расходах. Выбор средств рекламы определяется ее целями и стоимостью в соответствии с предполагаемым рекламным бюджетом. По исследованиям Американской ассоциации маркетинга, в 1996 г. расходы компаний на рекламу и продвижение продукции распределялись следующим образом (рис. 3).



Рис. 3. Расходы компаний на маркетинговые коммуникации

Как видно из рис. 3, ранее отдавалось предпочтение телевизионной рекламе. Но в связи с высокой стоимостью и низкой результативностью она постепенно вытесняется другими, более эффективными средствами продвижения. В настоящее время рекламный бюджет многих компаний распределяется в соответствии со следующими приоритетами: печатная реклама – 24%, прямая почтовая рассылка (директ-мейл) – 21%, выставки и ярмарки – 20%, личные продажи – 16%, наружная реклама – 13%, телевидение, кино, радио – 5%, другие виды рекламы – 1%. По некоторым исследованиям, участие предприятия в выставках, ярмарках предоставляет возможность сформировать портфель заказов до 25% от объема производства.

Важным элементом эффективной рекламы является ее периодичность, которая, как правило, находится в пределах от одного раза в неделю до одного раза в квартал. Исследования показывают, что при постоянном рекламировании раз в неделю в течение 13 недель рекламе запоминают 63% опрошенных. Таким образом, при планировании рекламных мероприятий в данном разделе необходимо определить наиболее эффективные средства, структуру и бюджет на рекламную деятельность предприятия с учетом его финансовых возможностей и стратегических целей. Расчет затрат на рекламу следует произвести исходя из существующей стоимости средств рекламы (табл. 2).

Таблица 2

**Стоимость некоторых видов рекламы**

Наименование	Стоимость, долл. США
Телереклама (РТР, НТВ, БТ):	
– прайм-тайм (19.00–22.00)	1500–6800*/мин
– остальное время	200–550*/мин
Радиореклама (Unistar, Альфа, Русское радио)	100–140/мин
Белорусская газета	4/см <sup>2</sup>
Реклама в Интернет (www.tut.by):	
– текстовая	30/день
– средний баннер на титульном листе	60/день
– главный баннер	100/день
– ссылка на портал (сайт)	0,1/клик
Создание сайта	300–1500

\* Для отечественных производителей применяется коэффициент 0,2.

Существуют различные *методы стимулирования продаж*, например продажа оптовых партий со скидкой, продажа по принципу «десять плюс один» (когда при покупке десяти одинаковых единиц

товара в качестве подарка фирмы дается еще одна бесплатно), продажа в кредит, розыгрыш различных лотерей и призов, предоставление дисконтных карт постоянным клиентам или SMART-карт с накопительными скидками, премии продавцам за увеличение выручки и т. п. Очевидно, что всякого рода подарки, скидки и премии должны быть подсчитаны и включены в издержки. Расчет должен доказать, что расходы на тот или иной способ стимулирования оправдываются увеличением прибыли за счет роста объема продаж.

Если предприятие производит сложную в техническом отношении продукцию, то скорее всего ему придется организовывать *сервисное послепродажное обслуживание* своего товара: установку под ключ и гарантийный ремонт. Это потребует дополнительных расходов на подготовку персонала, выпуск запасных частей и организацию. Также расходы могут быть больше или меньше в зависимости от способа организации сервисного обслуживания, но в любом случае интересы покупателя должны быть на первом месте. Кроме того, практика показывает, что изделия с гарантией покупаются более охотно, чем без нее. Расходы на сервисное обслуживание покрываются за счет более высокой цены на изделие.

Стратегия маркетинга предусматривает формирование положительной репутации фирмы и ее товаров у общественности. В современном менеджменте данному направлению деятельности, называемому *паблик рилейшнз* (связи с общественностью), уделяется большое внимание. В бизнес-плане можно предусмотреть такие мероприятия, как поддержание связей с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения информационных статей об организации в газетах, журналах, участия в определенных телепередачах, общественной или благотворительной деятельности, а также продвижения фирменного стиля компании (товарный знак, логотип, фирменный блок, цвет, шрифт, одежда, гимн). Паблик рилейшнз не является прямой рекламой товара, однако формирование положительного образа предприятия в конечном итоге так же, как и реклама, способствует увеличению объемов продаж.

Планирование средств на продвижение и рекламу следует осуществлять в соответствии с их эффективностью и возможностями фирмы (см. приложение, табл. 5). В заключение данного раздела необходимо рассчитать бюджет планируемых маркетинговых мероприятий. Затраты на рекламу включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) в пределах установленных норм, представленных в табл. 3.

**Нормативы расходования средств на рекламу  
и маркетинговые услуги**

Объем выручки от реализации в год с учетом НДС	Предельный размер расходов на рекламу и маркетинговые услуги
До 1740 млн. руб. включительно	7,5% от объема выручки
Свыше 1740 млн. руб.	130,5 млн. руб. + 3,75% от объема выручки, превышающей 1740 млн. руб.
Свыше 17 400 млн. руб.	717,75 млн. руб. + 1,5% от объема выручки, превышающей 17 400 млн. руб.

Размер бюджета на рекламу и продвижение по предприятию должен планироваться в соответствии с проектируемыми в бизнес-плане мероприятиями. Нормативы затрат являются обязательными лишь в части их включения в себестоимость продукции. В любом случае, если позволяют финансовые возможности предприятие может увеличить свой рекламный бюджет выше установленного лимита, но уже за счет собственной прибыли. Например, как показывает опыт зарубежного менеджмента, некоторые фирмы в быстроразвивающихся отраслях расходуют на продвижение до 10–20% от выручки.

Запланированный бюджет на маркетинг структурно распределяется следующим образом: содержание специализированных подразделений – 7%, изучение спроса и другая исследовательская деятельность – 10%, разработка рекламы или оплата информации – 15%, разработка, создание упаковки и организация сбытовой сети и сервиса – 68%. Результаты расчетов могут быть сведены в отдельную таблицу. Конечным итогом данного раздела должна стать оценка ожидаемого уровня роста продаж предприятия на перспективу под влиянием планируемых мероприятий и динамики рынка.

### 2.5. Производственный план

План производства продукции составляется исходя из целей долгосрочной стратегии развития предприятия, имеющегося внутреннего потенциала и прогноза рынка. Планирование производственной программы осуществляется по структуре ассортимента выпускаемой продукции (для крупных предприятий по укрупненным товарным группам: тумбы, шкафы, наборы мебели для кухни, спальни и т. п.).

Прежде всего, при планировании производственной программы необходимо ориентироваться на выявленные долгосрочные тенденции

роста объемов товарной (реализованной) продукции за предыдущий многолетний период, которые свидетельствуют о реальных возможностях предприятия относительно дальнейшего расширения производства товаров или услуг. В этих целях, как правило, применяется метод экстраполяции данных (построение линии тренда на прогнозируемый период). Однако сдерживающими факторами обеспечения прежних темпов роста будут являться уровень использования производственных мощностей предприятия и темпы роста спроса на рынке. Например, если мощности предприятия загружены на 70%, то за счет маркетинговой поддержки продаж предприятие может планировать достаточно интенсивное (15–20% в год) увеличение объемов производства продукции. Как только мощности предприятия будут практически полностью загружены, поддерживать высокие темпы роста будет проблематично, так как потребуются модернизация производства, использование новых технологий, на введение которых необходимо время и значительные инвестиционные ресурсы. Поэтому с момента полной загрузки оборудования следует планировать производственную программу с более умеренными темпами роста (например, на уровне среднеотраслевых показателей).

С другой стороны, важным показателем планирования производственной программы является также рост спроса на продукцию отрасли. Для потребительских товаров (мебель, строительные материалы и т. п.) повышение или снижение спроса обосновывается исходя из динамики реальных доходов и прироста (убыли) численности населения. По сырью и продукции химической промышленности оценка спроса осуществляется по уровню потребления или переработки сырья, материалов, темпам наращивания производственных мощностей перерабатывающих промышленности (моделирование зависимости темпов прироста инвестиций в основной капитал и роста производства продукции отрасли). При выборе производственной стратегии многие предприятия стремятся поддерживать рост выпуска продукции на уровне не менее среднеотраслевых показателей, что позволяет сохранить прежнюю долю рынка и удержать свои позиции по сравнению с конкурентами. Тем не менее некоторые предприятия придерживаются и более агрессивных стратегий, предусматривающих более высокие темпы роста производства по сравнению с темпами роста рынка, т. е. планируют увеличение производственных показателей выше среднеотраслевых, что обеспечивает возможность увеличения доли рынка при эффективном маркетинговом обеспечении про-

даж. Однако подобная стратегия требует значительно бóльших инвестиций в обновление основного капитала, создание новой продукции и расширение ассортимента, проведение рекламных мероприятий и продвижение товаров.

Таким образом, формирование производственной программы достаточно сложный аналитический и творческий процесс обоснования управленческих решений. В данном разделе необходимо запланировать показатели выпуска продукции на ближайшие 3–5 лет с учетом выявленных тенденций и выбранной стратегии развития.

В основе плана производства лежит показатель объема выпуска. Объем производства по номенклатуре продукции планируется по периодам (год, два года и т. д.) сначала в натуральных единицах, а затем в стоимостном выражении с учетом прогнозируемого роста цен на продукцию предприятия (табл. 4).

Таблица 4

**Планируемый объем производства**

Продукция	2006 г.			2007 г.			2008 г.		
	Объем выпуска, шт.	Цена, руб.	Объем продаж, руб.	Объем выпуска, шт.	Цена, руб.	Объем продаж, руб.	Объем выпуска, шт.	Цена, руб.	Объем продаж, руб.
Тумбы									
Шкафы									
Комоды									
Прочая реализация									
Итого	–	–		–	–		–	–	

Далее планируется потребность в основных фондах, ресурсах и персонале, необходимых для реализации программы. В завершении настоящего раздела формируется смета расходов или сводная калькуляция себестоимости на тот же период времени, что и производственная программа предприятия (табл. 5).

Таблица 5

**Сводная смета производственных расходов, тыс. руб.**

Статьи затрат	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1	2	3	4
Сырье и материалы			
Покупное сырье, изделия и полуфабрикаты			
Топливо			

Окончание табл. 5

1	2	3	4
Электроэнергия			
Коммунальные услуги			
Всего материальных затрат			
Фонд заработной платы работников			
Начисления в фонд заработной платы			
Амортизация основных фондов			
Расходы на рекламу			
Представительские расходы			
Расходы на аудит и консультации			
Проценты за кредит			
Налоги, включаемые в себестоимость			
Прочие расходы			
Итого себестоимость продукции			
Прочие налоги и платежи			
Итого: издержки производства			

В данном разделе также планируются мероприятия по снижению издержек с учетом факторного анализа структуры затрат по предприятию за предыдущий период. Кроме того, обосновываются организационно-технические мероприятия, позволяющие сэкономить издержки на различных стадиях производственного процесса или цепи издержек (выпуск сырья, основное производство, оптовая и розничная торговля). Считается, что снижение себестоимости продукции на 5% предоставляет возможность получения такой же абсолютной прибыли, как и обеспечение роста продаж на 51%, что подтверждает, какие затраты необходимо нести для привлечения новых клиентов и увеличения заказов. В соответствии с кривой опыта БКГ при увеличении объема производства в 2 раза уровень издержек на единицу изделия сокращается на 10–30%. Но в большинстве случаев такой значительный рост продаж не возможен в силу высокой насыщенности рынка товарами. Поэтому основные резервы снижения издержек находятся в обеспечении эффективного управления факторами затрат на уровне производства и реализации продукции.

## 2.6. Организационный (управленческий) план

В данном разделе бизнес-плана необходимо привести организационную схему структуры управления предприятием, содержащую состав и порядок взаимодействия различных служб и подразделений,

наметить координацию и контроль их деятельности, документооборот и обмен информацией.

Главная задача организационного плана при создании нового предприятия – сформировать, а в случае уже существующей организации – произвести оценку эффективности и наметить мероприятия по совершенствованию и/или реструктуризации действующей на предприятии организационной структуры (оптимизация норм управляемости, сокращение количества уровней управления и штата, внедрение органических структур, создание целевых групп, команд и т. п.).

Методика оценки эффективности организационной структуры управления базируется на сравнении темпов роста численности менеджеров и затрат на их содержание с динамикой роста реализованной продукции, прибыли, рентабельности, выработки и т. п. Превышение темпов роста экономических показателей над управленческими затратами характеризует экономичность организационной структуры и повышение ее эффективности.

Показатель эффективности управления  $\mathcal{E}_y$  определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{Z_y/C_\phi}{V_{ч.п}/Ч}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_c$  - экономичность системы управления;  $\mathcal{E}_n$  – эффективность производства;  $Z_y$  - затраты на управление, руб.;  $C_\phi$  – стоимость основных и оборотных фондов предприятия, руб.;  $V_{ч.п}$  – выручка от реализации или стоимость условно-чистой продукции, руб.;  $Ч$  – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Эффективность системы управления тем выше, чем меньше  $\mathcal{E}_y$ , так как чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель организационной структуры

$$K_{э.с.у} = 1 - \frac{Q_y L_{ч.п}}{F_m E_{оф}}, \quad (2)$$

где  $K_{э.с.у}$  – коэффициент эффективности структуры управления;  $Q_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб./чел.;  $L_{ч.п}$  – удельный вес численности управленческих

работников в общей численности работающих;  $F_m$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб./чел.;  $E_{\text{оф}}$  – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу стоимости основных и оборотных фондов предприятия), руб./руб.

Основными направлениями совершенствования организационной структуры управления являются следующие.

1. *Оптимизация норм управляемости* и сокращение уровня вертикальной дифференциации органов управления предприятием.

2. *Внедрение органических подразделений* (отдел маркетинга, продаж, НИОКР, производство) в традиционные линейно-функциональные структуры управления. Использование более гибких, мобильных служб, построенных по принципу проектной или матричной структуры (группы стратегического управления, целевых групп по выработке производственной, маркетинговой, финансовой и других функциональных стратегий), позволяет обеспечить более быструю адаптацию предприятия к условиям рынка (программно-целевая структура) при условии достаточной децентрализации управленческих решений.

3. *Формирование дивизиональных структур управления* (продуктовой, географической, ориентированной на потребителя), в которых специализация входящих в компанию фирм осуществляется по отдельным продуктам. Выделение продуктовых менеджеров (например, директора по лесозаготовкам, директора по деревообработке, директора по мебельным предприятиям, находящихся в прямом подчинении у генерального директора ОАО «Пинскдрев») позволяет повысить качество управления и прибыльность каждой отдельной товарной группы, определить результативность руководителей.

4. *Переход к органическим структурам управления* (проектной, матричной, бригадной, многомерной, рыночной, венчурной), которые имеют сетевое построение, ориентируются на децентрализованное руководство, неформальные отношения, частные формы собственности, позволяющие наиболее гибко и своевременно реагировать на быстрые изменения технологий и условий на рынке. Однако это фактически революционный метод реорганизации управления и требует наличия единой сплоченной команды менеджеров, способных реализовать кардинальные изменения организационной структуры.

Оценка действующих норм управляемости в организационной структуре является важным этапом обоснования эффективности работы менеджмента. *Норма управляемости* – это количество сотрудников, ко-

торыми эффективно может руководить менеджер. Завышение норм управляемости приводит к перегруженности в работе руководителя, что существенно снижает стратегические возможности организации. При занижении норм управляемости увеличивается штат управленческого аппарата, возрастают расходы, снижается гибкость структуры к стратегическим изменениям. Оптимальные нормы управляемости зависят от множества ситуационных факторов (централизации/децентрализации, профессиональных навыков менеджмента, стиля руководства и т. д.) и определяются в процессе индивидуального исследования бизнес-структуры. В среднем величина оптимальных норм управляемости составляет для руководителей высшего звена 4-7 человек, среднего звена – 7-12 человек, низового уровня управления – 15 и более человек.

Например, в приложении (рис. 3) представлена структурная схема ГОЛХУ «Осиповичский опытный лесхоз». Как видно, у директора лесхоза в прямом подчинении находится 19 подразделений, что существенно превышает возможности эффективного контроля. Кроме того, в действующей структуре лесничие (руководители лесничеств) фактически находятся в двойном подчинении, так как непосредственно подчинены директору лесхоза, а по вопросам лесного хозяйства ответственны перед главным лесничим, по хозрасчету – главным инженером или инженером по лесопользованию, что создает определенные противоречия в работе подразделений и ухудшает управление лесным хозяйством на местах.

В приложении (рис. 4) представлена структура управления данным предприятием после оптимизации. В новой структуре применяется принцип единоначалия и специализации управления лесохозяйственным и лесозаготовительным производством. В соответствии с данной схемой лесничества занимаются только вопросами ведения лесного хозяйства и напрямую подчинены главному лесничему, в результате ликвидирована двойственность их подчинения. Заготовка древесины в лесничествах производится лесопунктами, возглавляемыми мастерами, находящимися в непосредственном подчинении у главного инженера лесхоза. На уровне директора целесообразно создать группу стратегического планирования, которая будет осуществлять выработку стратегии перехода лесхоза на самофинансирование, а также заниматься текущим бизнес-планированием деятельности лесхоза. Учитывая, что лесхоз является комплексным предприятием, можно предусмотреть на перспективу возможность формирования и дивизиональной структуры управления, позволяющей существенно

расширить масштабы деятельности лесохозяйственного предприятия (управление лесным хозяйством, лесозаготовками, лесопилением, побочным использованием, охотничьим туризмом).

По оценкам зарубежных авторов, при частичной реструктуризации системы менеджмента и организационной структуры управления достигается повышение эффективности производства на 3–5%, а при системном совершенствовании всех элементов управления и экономической деятельности предприятия достигается экономический эффект до 30–70% (рост объемов продаж, снижение издержек, повышение качества и уменьшение брака и т. п.).

В данном разделе также необходимо решить следующие кадровые вопросы:

1) формирование программ обучения и тренинга персонала, направленных на повышение опыта и квалификации работников и приобретение конкурентного преимущества по качеству персонала;

2) построение эффективной политики мотивации и стимулирования персонала, построение системы премирования работников с учетом достигаемых результатов;

3) условия труда и найма на работу, способы привлечения опытных специалистов.

Определяя численность и состав будущего персонала предприятия, следует иметь в виду, что квалификация работников, их опыт и отношение к работе – важнейшие составляющие успеха. Особо оговариваются условия оплаты высшего руководящего звена: будет ли применяться система участия в прибылях или зависимость оплаты труда от других конечных результатов деятельности предприятия (объема продаж, качества продукции, экономии издержек, снижения количества брака и т. п.). В последнее время некоторые зарубежные и отечественные предприятия сохраняют в тайне уровень оплаты труда работников (выплаты в конвертах, банковские карточки). Такая система снижает возможные трудовые конфликты по поводу распределительных отношений, но создает дополнительную проблему, связанную с продвижением сотрудников по службе.

## **2.7. Юридический план**

Разрабатывается при создании нового предприятия либо при планировании изменения действующей организационно-правовой формы, которая не соответствует стратегии развития или не обеспе-

чивает возможности для дальнейшего экономического роста, а также в процессе приватизации предприятия. Следует отметить, что изменение организационно-правовой формы может требоваться существующим законодательством при изменении численности учредителей (участников) предприятия.

Обоснование перспективной правовой формы ведения предпринимательской деятельности проводится в соответствии с представленными в приложении (табл. 3) характеристиками, преимуществами и недостатками действующих в Республике Беларусь форм коммерческих предприятий.

В качестве примера можно привести лесохозяйственные предприятия, которые нуждаются в совершенствовании юридического обеспечения их коммерческой деятельности. Дело в том, что лесхозы в настоящее время зарегистрированы как государственные лесохозяйственные учреждения, т. е. по сути как некоммерческие организации. Заниматься коммерческой деятельностью они имеют право лишь при наличии специального разрешения (письма) со стороны Министерства лесного хозяйства. Однако на ближайшую перспективу перед отраслью поставлена задача перехода на самофинансирование, т. е. ставятся коммерческие цели, что требует изменения организационно-правовой формы.

Наиболее приемлемой и реализуемой в ближайшее время является форма унитарного предприятия, которая позволяет сохранить целостность государственного имущества при придании лесхозу статуса коммерческого предприятия. Возможной формой считается производственный кооператив, который обеспечивает более высокую децентрализацию и самостоятельность работников кооператива, повышение их экономического интереса в росте эффективности и доходности лесного хозяйства. Данная форма уже реализована при реструктуризации сельскохозяйственных предприятий и вполне может быть реализована в лесном хозяйстве. На более отдаленную перспективу при формировании рентабельного лесного хозяйства, на наш взгляд, возможно использование и формы открытых акционерных обществ. Данная форма обладает таким преимуществом, как мобилизация дополнительного капитала, необходимого на модернизацию производственных мощностей.

После выбора организационно-правовой формы нового предприятия необходимо разработать учредительные документы. Учредительными документами являются, как правило, учредительный дого-

вор и устав предприятия (см. приложение, табл. 3). В *учредительном договоре* указываются наименование, форма собственности, порядок действий учредителей по созданию предприятия, распределение уставного капитала, долей (паев, акций) учредителей и порядок их оплаты, ответственность за нарушение сроков внесения вкладов в уставной капитал, организация органов управления, порядок входа новых членов или выхода из состава учредителей. *Устав предприятия* включает краткое и полное фирменное наименование предприятия, его местоположение (юридический и фактический адрес), размер уставного капитала и распределение долей вкладов (паев, акций), построение органов управления и их юрисдикция, стоимость и виды акций (для акционерного общества), порядок распределения дохода и ответственность учредителей, порядок выхода из общества.

## **2.8. Инвестиционный план**

Инвестиционный план разрабатывается при планировании внедрения новой техники или технологии производства, инвестировании средств в обновление основного капитала. В соответствии с проектируемыми мероприятиями в данном разделе производится расчет суммы инвестиционных затрат на приобретение основных фондов с учетом реальных финансовых возможностей предприятия и наблюдаемых тенденций в приросте основного капитала в отрасли. В случае, если проектируется создание нового предприятия, инвестиционный план может совмещаться с финансовым планом, в котором обосновываются потребности предприятия во внешнем финансировании (инвестировании) средств на развитие бизнеса.

При внедрении новой техники в инвестиционном плане просчитываются инвестиционные издержки и чистый доход от реализации проекта, сроки окупаемости затрат на внедрение.

В качестве примера нами предложен вариант внедрения мобильного ленточно-пильного станка Wood-Maizer, технические характеристики которого приведены в приложении (табл. 7). Расчет эффективности и окупаемости проекта сведен в табл. 8 приложения.

## **2.9. Оценка предпринимательского риска и страхование**

В данном разделе необходимо описать основные предпринимательские риски, с которыми может столкнуться предприятие в на-

стоящей и будущей перспективе. По возможности нужно определить степень вероятности наступления рисков и возможные потери.

В целях снижения предпринимательских рисков используется система страхования (имущественное, ответственности, личное) и самострахования (создание резервных фондов), хеджирования (страхование валютных рисков, а также рисков, связанных с изменением цены), диверсификации производства (инвестирование капитала в разные отрасли экономики), создание совместных предприятий, франшиза (производство или продажа товаров под известной торговой маркой с применением зарекомендовавшей себя технологией).

## **2.10. Финансовый план предприятия**

Основная задача финансового планирования состоит в определении потребности в финансовых средствах текущего и долгосрочного характера, что позволяет обосновать реальность выбранной стратегии развития, поставленных целей и задач.

Объектами финансового планирования являются:

- 1) выручка от реализации продукции;
- 2) формирование и использование прибыли, источники покрытия расходов;
- 3) взаимоотношения с бюджетом, банками, страховыми и инвестиционными компаниями.

Финансовое планирование осуществляется, как правило, на 2–3 года, а для крупных предприятий целесообразно рассчитать перспективные показатели на 4–5 лет. Учитывая особенности лесхоза (длительный период лесовыращивания, убыточность лесохозяйственного производства, комплексное предприятие), финансовое планирование проводится на более длительный период времени, чтобы рассчитать периоды перехода лесхоза на самофинансирование. Разбивка по периодам должна соответствовать всем предыдущим таблицам (кварталы, год, два года и т. д.).

При финансовом планировании деятельности лесхоза необходимо сделать расчет баланса доходов и расходов отдельно по лесохозяйственному производству (бюджетная деятельность) и в целом по лесхозу. Доходы по лесному хозяйству планируются с учетом перспективной расчетной лесосеки и прогнозируемых цен. В связи с тем, что на перспективу лесхозы будут осуществлять продажу древесины в круглом виде, а не на корню, попенную плату можно рассчитывать по

остаточному принципу: из стоимости лесоматериалов вычитаются издержки на лесозаготовки и вывозку с учетом нормативной прибыли.

В перспективе целесообразно введение лесного налога, имеющего рентную природу и позволяющего выравнять природно-экономические условия деятельности лесхозов. Согласно методике А. Д. Янушко, объектом лесного налогообложения следует считать площадь лесов II группы и старше II класса возраста, обеспечивающих возможность получения дохода. Сумма лесного налога за год определяется путем умножения рыночной стоимости  $0,3 \text{ м}^3$  пиловочника на условные гектары налогооблагаемой лесной площади. Коэффициенты перевода физических гектар в условные сведены в табл. 6.

Таблица 6

**Коэффициенты перевода физических гектар в условные по главной породе и классу бонитета древостоя**

Главная порода	Бонитет древостоя по главной породе					
	Ia	I	II	III	IV	V
Сосна	1,4	1,2	1,0	0,8	0,6	0,30
Ель, пихта	1,2	1,0	0,8	0,6	0,4	0,15
Дуб, ясень, клен	2,4	2,2	2,0	1,8	1,6	–
Береза, ольха черная, граб, липа	0,7	0,6	0,4	0,3	0,2	0,10
Осина, ольха серая	0,4	0,4	0,3	0,2	0,1	–

Пример расчета лесного налога показан в табл. 9–11 приложения. Образцы финансовых планов по лесохозяйственному производству и лесхозу в целом приведены в табл. 12 и 13 приложения. Для предприятий химической промышленности и стройматериалов структура финансового плана остается такой же, изменяются только наименования статей доходов и расходов. Например, в нефтехимии статьями доходов будут выручка от реализации бензина, дизтоплива, масел, присадок и т. д.

На этапе финансового планирования крайне важно определить источники денежных средств, необходимых для реализации целей.

Источниками финансирования программы развития могут быть:

- собственные средства организации;
- акционерный капитал;
- долгосрочные и краткосрочные кредиты;
- долгосрочные и краткосрочные займы;
- другие источники (например, бюджетные дотации).

Для того, чтобы провести анализ ожидаемого поступления и расходования денежных средств, а также оценить возможность своевременного расчета с кредиторами, составляется баланс денежных потоков (по тем же периодам, что и перечисленные выше таблицы).

Таблица 7

**Модель баланса денежных потоков, тыс. руб.**

Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Чистая прибыль			
Износ			
Рост (погашение) задолженности			
Рост (погашение) дебиторской задолженности (долги перед предприятием)			
Выплата процентов			
Суммы от продажи (покупки) основных фондов			
Капиталовложения			
Прирост оборотного капитала			
Итого (сумма всех строк) чистого денежного потока			
Остаток денежных средств на начало периода			
Денежная наличность на начало периода			
Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости по ставке дисконта			
Текущие дисконтированные стоимости денежных потоков (стоимость денежного потока, умноженная на коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости)			
Сумма текущих (дисконтированных) денежных потоков			
Чистая текущая (дисконтированная) стоимость			

При расчете потока денежной наличности учитывается временной фактор, т. е. стоимость денег с учетом доходов будущего периода. Метод, позволяющий привести денежные потоки к сопоставимому виду, называется дисконтированием. Для расчета дисконтированных денежных потоков используется следующая формула:

$$C_o = \frac{C_t}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

где  $C_o$  – настоящая стоимость, руб.;  $C_t$  – поток наличных, руб.;  $r$  – ставка дисконта (процентная ставка по кредитам);  $t$  – период времени, который входит в расчет дисконтированной суммы, лет.

Коэффициентом дисконтирования является значение  $1/(1+r)^t$ .

Чистая текущая стоимость определяется как разница между дисконтированными годовыми притоками и оттоками денежных средств в течение исследуемого периода. Чистая текущая стоимость рассчитывается по формуле

$$NRV = \frac{\sum CF_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

где  $NRV$  – чистая текущая стоимость (чистый доход), руб.;  $CF_t$  – годовой поток наличных, руб.

Например, при ставке дисконта 10% совокупный поток наличных денежных средств  $NRV$  составит 34,4 тыс. долл. США (табл. 8).

Таблица 8

**Пример расчета дисконтированной стоимости, тыс. долл. США**

Год	Ставка дисконта	Поток наличности	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный поток	Совокупный поток
2006	10	-400	0,909	-363,6	-363,6
2007		300	0,826	247,8	-115,8
2008		200	0,751	150,2	34,4

Для оценки уровня окупаемости средств, предполагаемых к вложению в проект (производственную программу), используют такой показатель, как внутренняя норма рентабельности  $IRR$ . Под внутренней нормой рентабельности понимают значение коэффициента дисконтирования  $r$ , при котором чистая текущая стоимость  $NRV$  равна 0, т. е. определяет тот порог, на котором вложение денежных средств в предлагаемую программу экономически невыгодно.

Чтобы бизнес-план был реальным, необходимо систематически и комплексно проводить оценку деятельности организации. Для проведения этой работы можно использовать следующие методы:

- 1) составление сравнительных таблиц за несколько лет с выявлением абсолютного и относительного отклонения (%) по основным показателям отчетности;
- 2) расчет отклонений показателей (%) по отношению к балансовому году за несколько лет;
- 3) расчет коэффициентов, отражающих эффективность деятельности организации за многолетний период;
- 4) другие методы количественного и качественного анализа.

Финансовая устойчивость организации – это конкретный результат деятельности. Финансовая устойчивость должна оцениваться как по фактическим показателям деятельности, так и в бизнес-плане по прогнозируемым показателям. Приведем основные показатели, которые применяются для проведения анализа и сопоставления деятельности организации по рассматриваемым периодам. Источником информации является фактический и прогнозируемый баланс организации и соответствующие отчетные формы.

1. *Показатель рентабельности продаж* характеризует доходность реализуемой продукции и отражает прибыль, полученную на 1 рубль реализованной продукции. Рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к выручке от реализации (за вычетом НДС и акцизов).

2. *Показатель рентабельности продукции* отражает уровень прибыли на 1 рубль понесенных затрат на производство товара. Определяется как отношение прибыли от реализации продукции к себестоимости ее производства.

3. *Показатель рентабельности предприятия* характеризует доходность фондов и исчисляется как отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств.

4. *Показатель рентабельности капитала* определяет эффективность использования всего имущества предприятия. Представляет собой отношение балансовой прибыли к сумме итога баланса.

5. *Показатель оборачиваемости активов* рассчитывается как отношение средней стоимости активов к выручке от реализации за анализируемый период, умноженное на количество дней.

6. *Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности* характеризует состояние расчетов за отгруженную продукцию и рассчитывается как отношение ее средних остатков за изучаемый период к объему однодневной реализации (в днях).

Анализ показателей в динамике является достаточно информативным и позволяет выявить тенденции в деятельности организации и оценить перспективы развития в будущем.

Количество разделов бизнес-плана, структура их построения, информативность во многом определяется отраслевой принадлежностью организации, направлениями деятельности, требованиями инвесторов, акционеров, руководства и рядом других факторов, которые необходимо учитывать, разрабатывая бизнес-план.