

УДК 334.012
ББК 65.290 - 2
А92

Серия основана в 2007 г.

Под научной редакцией
члена-корреспондента НАН Беларуси,
доктора экономических наук, профессора Медведева В.Ф.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор (Белорусский государственный
экономический университет) Акулич И.Л.,
доктор экономических наук, профессор (Академия управления
при Президенте Республики Беларусь) Седегов Р.С.

Рекомендовано к печати
редакционно-издательским советом ИООО «Право и экономика»

Атаманчук, Т.С.

А92 Бизнес-планирование в малом предпринимательстве / Т.С. Атаманчук,
под науч. ред. В.Ф.Медведева; Могилевский государственный университет
имени А.А. Кулешова. – Минск : Право и экономика, 2010. – 197 с. (Серия
«Высшая школа бизнеса»)
ISBN 978-985-442-856-7.

В монографии излагаются результаты исследования проблем бизнес-планирования малого предпринимательства, которое имеет специфические особенности функционирования, а в связи с этим отличительную сущность проектирования бизнес-планирования малого предпринимательства. Представлена методология, включающая разработку технологического процесса, структурной модели и методики бизнес-плана. Отличительными признаками технологического процесса являются конкретизация отдельных расчётов, наглядность результатов при помощи программных продуктов, оценка качества бизнес-плана. Методологическими принципами функционирования модели являются моделирование, соответствие, системность. Совокупность рассматриваемых методик представляет собой инструментарий управления устойчивостью развития в условиях неопределённости внешней среды.

Предназначена для предпринимательских структур, претендующих на государственную поддержку для открытия собственного дела в сфере малого предпринимательства, на получение кредита, стабильно работающим бизнесменам для оценки бизнес-проектов, а также для обучения студентов экономических специальностей и слушателей институтов повышения квалификации и переподготовки кадров.

УДК 334.012
ББК 65.290 - 2

ISBN 978-985-442-856-7

© Атаманчук Т.С., 2010
© Оформление. ИООО «Право и экономика», 2010

ПРЕДИСЛОВИЕ

Монография посвящена изучению бизнес-планирования в малом предпринимательстве.

Актуальность темы работы обусловлена динамичным развитием субъектов малого предпринимательства и недостаточностью методического обеспечения, отвечающего современным требованиям развивающейся экономики. Ключевым направлением совершенствования методического обеспечения функционирования МП является разработка механизма бизнес-планирования, предусматривающего единый комплекс подходов и требований к структуре и расчетам бизнес-планов и сфере производственного и коммерческого предпринимательства

Автором предлагается

- развитие теории бизнес-планирования на основе структурной модернизации бизнес-плана и учета социально-значимых факторов бизнеса, что позволит совершенствовать государственную социальную политику,
- организационно-экономический механизм планирования с управлением неопределенности рисков в бизнес-процессах, что позволит определить допустимые границы потерь при сохранении устойчивости субъекта хозяйствования.

Эти и другие элементы новизны расширяют теоретико-методическую базу управления малыми бизнес-структурами и повышают обоснованность выполнения функции планирования в системе управления.

В наше время предпринимательство характеризуется как особый вид общественно-полезной хозяйственной деятельности субъекта в целях получения прибыли, связанный с риском становления нового и развития действующего бизнеса. Предлагаемый механизм бизнес-планирования МП позволит заинтересовать и привлечь предпринимателей к разработке бизнес-планов и тем самым способствовать повышению эффективности деятельности малого бизнеса. Привлекая предпринимателей к процессу разработки своего бизнес-плана, им, тем самым, предоставляется возможность разобраться в хитросплетениях бизнеса и выстроить платформу для успешной реализации намеченного. Внедрение в деловую практику бизнес-планирования позволяет

упорядочить и комплексно систематизировать бизнес, поскольку бизнес-план охватывает такой спектр компонентов, как финансы, учёт, маркетинг, менеджмент, экономику, логистику.

Достоверность полученных результатов и основных выводов не вызывает сомнений, т.к. предполагаемые подходы к созданию системы бизнес-планирования теоретически обоснованы по результатам многолетних исследований автора, прошли апробацию во многих организациях и на различных научно-технических конференциях и семинарах.

Практическая ценность работы заключается в возможности использования разработанной модели и методики в процессе бизнес-планирования предпринимательских структур МП, что повысит обоснованность, точность и оперативность принятия плановых и инвестиционных решений, а также в процессе обучения студентов и слушателей ИПК и ПК экономических специальностей бизнес-планированию.

Универсальность методического подхода расширяет области применения результатов исследований.

Таким образом, организованная технология планирования и сформированная унифицированная структурная модель бизнес-плана с социальной направленностью, соответствуют основным постулатам эффективного хозяйствования и устойчивого развития предпринимательских единиц МП.

*Медведев В.Ф.,
член-корреспондент НАН Беларуси,
доктор экономических наук, профессор*

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха, если не планировать эффективность его развития. Важной особенностью предпринимательской деятельности на современном этапе становится не приспособление к изменяющимся условиям, а способность преобразования самих условий хозяйствования, рационализация формы и способа хозяйствования, что невозможно без бизнес-планирования, которое основано на комплексном аналитически-прогнозном исследовании, в ходе которого осуществляется поиск оптимального решения поставленной цели. Достичь желаемого результата можно только при финансовой устойчивости субъекта хозяйствования, обоснование которой подтверждается расчётами бизнес-плана. Бизнес-план выступает как объективная оценка деятельности субъекта хозяйствования и как управленческий инструмент. В условиях рыночной экономики бизнес-план является необходимым инструментом для адаптации и мобилизации субъекта хозяйствования в среде активной конкуренции. В последнее время серьёзные потенциальные инвесторы, государственные органы, исполнительные органы власти проявляют повышенное внимание к бизнес-планированию. Субъекты хозяйствования также приходят к осознанию необходимости разработки бизнес-планов, которые отражают эффективность инвестиционной и оперативно-финансовой деятельности субъекта, а также могут учитывать различные варианты развития и предусматривать мероприятия по снижению отрицательных эффектов от негативных событий. Ни один субъект хозяйствования не сможет эффективно функционировать, если не будет разработан реальный бизнес-план по достижению поставленных целей и задач.

Процесс составления бизнес-плана самими предпринимателями является мощным инструментом их самообучения, в ходе которого они получают знания, опыт, профессионализм, а также ощущение уверенности и основательности предпринимательского начинания. Исходя из практического опыта, автор считает, что современные предприниматели малого бизнеса могут успешно самостоятельно составлять свои бизнес-планы в том случае, если для этого сектора экономики будут разработаны система бизнес-планирования, учитывающая специфику предпринимательства с точки зрения его масштабов. Систематизация нормативно-правовой базы Беларуси, изучение сущности законодательных документов, действующих структур бизнес-планов и методики их раз-

работки позволили выявить проблемные вопросы универсальности применения законодательно утверждённого механизма бизнес-планирования для разных форм предпринимательства,

В монографии предпринята попытка разработки системы бизнес-планирования с единой методической базой и с комплексом единых подходов и требований к структуре различных сфер производственного и коммерческого предпринимательства.

Автор выражает глубокую благодарность Темичеву Андрею Михайловичу, кандидату экономических наук, доценту, декану факультета маркетинга, менеджмента и предпринимательства БНТУ за методическое руководство и экспертизу научных исследований.

ГЛАВА 1

ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. Бизнес-планирование как важнейший инструмент управления и контроля

Планирование бизнеса — одна из основных задач развития предпринимательских структур. Без формирования проектных моделей бизнеса с многосторонней оценкой внутренних и внешних факторов в современных рыночных условиях невозможно успешно работать и конкурировать. Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущей деятельности субъекта и предвосхитить непредвиденные случайности. Процесс составления бизнес-плана самими предпринимателями является мощным инструментом их самообучения, в ходе которого они получают знания, опыт, профессионализм, а также ощущение уверенности и основательности предпринимательского начинания.

Исследования, проведенные в Могилёвском регионе (Приложение А1), показали, что бизнес-планирование в предпринимательской деятельности используется в большей мере индивидуальными предпринимателями (далее ИП) и малыми организациями (далее МО) и в меньшей — микроорганизациями (далее micro). Основными целями разработки бизнес-плана являются: получение кредита (40 %), перспективное планирование (35 %), получение субсидии (30 %), текущее планирование (15 %), деловое партнёрство (15 %).

В современных условиях субъекты хозяйствования не смогут эффективно функционировать, если не будут иметь реального бизнес-плана по достижению поставленных целей и задач. Конечный результат бизнеса зависит от множества взаимосвязанных промежуточных факторов и одновременного решения большого объёма проблем с жёстким временным характером. Систематизировать отдельные блоки бизнеса в единое целое позволяет бизнес-план, Исследования подтверждают, что затраты при организации бизнеса по плану значительно ниже затрат по организации деятельности без бизнес-планирования. Без планирования, т.е. своевременного осмысления альтернативных решений и их оптимальной комбинации, не может быть никакого хозяйствования [1, с.39].

К сожалению, большинство предпринимательских структур не владеет необходимым механизмом планирования и, как следствие, не имеют официальных бизнес-планов, подменяя его ситуационными решениями очередных направлений деятельности без ориентации на перспективу.

На рисунке 1 показано обоснование необходимости внедрения бизнес-планирования в практику предпринимательства. Условие необходимости проверяется ответом на вопрос «Есть ли необходимость в планировании или достаточно опираться на интуицию?».

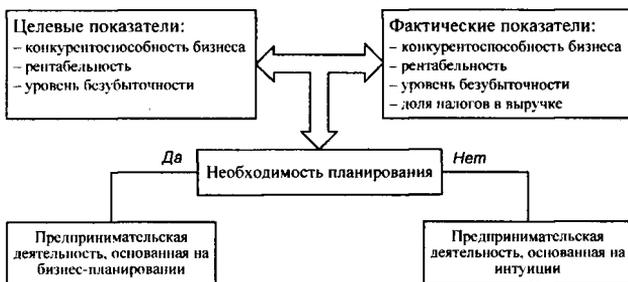


Рисунок 1– Обоснование необходимости планирования в хозяйственной деятельности субъектов малого бизнеса

Источник: собственная разработка

Из рисунка следует, что для достижения субъектом целевых установок, необходимо планирование предпринимательской деятельности, благодаря которому обеспечивается конкурентоспособность бизнеса, рентабельность и безубыточность, а также пополнение бюджета налоговыми платежами (ответ «Да»). Целевые установки, основанные на интуиции субъекта, не обеспечивают результатов, необходимых для достижения устойчивого развития бизнеса (ответ «Нет»).

Результаты проведенного исследования в Могилёвском регионе (Приложение А1) показали, что каждый четвёртый субъект хозяйствования готов к самостоятельной разработке бизнес-плана при наличии упрощённой методики бизнес-планирования. Практический опыт работы автора с субъектами хозяйствования малого бизнеса подтверждает возможность самостоятельного и успешного составления ими бизнес-планов. Руководящая роль первого лица в процессе бизнес-планирования обуславливает необходимость его участия в моделиро-

вании будущей деятельности, соизмеряя с ней свои силы, ресурсы и возможности эффективного использования вкладываемых средств. И, наоборот, опыт показывает, что бизнес-план, разработанный без участия предпринимателя, поверхностен и имеет расхождения в расчётах в сопоставлении с заложенной идеей. Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан [2, с.17]. Следовательно, овладение техникой бизнес-планирования является актуальной задачей для собственника и его сотрудников.

Актуальными причинами внедрения бизнес-планирования в практику хозяйствования малого бизнеса в нынешних условиях являются различные явления, в частности:

- необходимость привлечения инвестиций для развития своего дела, что требует умения предпринимателей обосновывать заявки на получение кредитов или на государственную поддержку. В последнее время серьёзные потенциальные инвесторы, государственные органы, исполнительные органы власти проявляют повышенное внимание к бизнес-планированию;
- пополнение малого бизнеса предпринимателями, многие из которых не имеют опыта хозяйствования и, как следствие, недостаточный спектр знаний в области технологии, организации производства, сертификации, маркетинге, менеджменте, финансах, приводящий к необходимости использования бизнес-планирования для координации действий и грамотного ведения бизнеса. Бизнес-план определяет курс действий для эффективного хозяйствования;
- изменение ситуации на рынках сбыта: уменьшение доли рынка, объёмов продаж, конкурентоспособности, что ставит предпринимателей малого бизнеса перед необходимостью просчитывать свои действия на рынке для сохранения экономического равновесия.

Побудительными причинами планирования субъектами хозяйствования своей деятельности являются:

- сам процесс бизнес-планирования, который заставляет

предпринимателей объективно взглянуть на свой бизнес со всех сторон: в обеспечении ресурсами, конкурентоспособности, эффективности хозяйствования;

- наличие бизнес-плана, который позволяет оперативно контролировать и управлять предпринимательской деятельностью;
- решение проблемы кредитования и установления деловых контактов, что практически невозможно при отсутствии бизнес-плана, поскольку бизнес-план позволяет убедить инвесторов и деловых партнёров в том, что есть привлекательные возможности развития бизнеса, что предприниматель-разработчик экономически грамотен и имеет талант руководителя эффективно осуществить намеченное.

Совокупность актуальных и побудительных причин планирования текущей и стратегической деятельности МП позволяет подтвердить необходимость внедрения бизнес-планирования в практику хозяйствования субъектов малого предпринимательства.

Важной особенностью предпринимательской деятельности на современном этапе становится не приспособление к изменяющимся условиям, а способность преобразования самих условий хозяйствования, рационализация формы и способа хозяйствования. Решить эту проблему без бизнес-планирования невозможно, поскольку оно основано на комплексном аналитическом-прогнозном исследовании, в ходе чего осуществляется поиск оптимального решения поставленной цели, Бизнес-план выступает как объективная оценка деятельности субъекта хозяйствования и как управленческий инструмент, поскольку позволяет не только просчитать эффективность проекта, но и обеспечить управление и контроль выполнения этапов плана. Бизнес-план должен стать базисом для контроллинга, заключающегося в сопоставлении плановых и фактических показателей с целью корректирующих воздействий на ход его реализации.

Автором предлагается внедрить в технологию бизнес-планирования малого предпринимательства (далее МП) этап «Контроллинг» вместо традиционно действующего этапа «Контроль выполнения» (раздел 3.1). Контроль (*от фр. controle* — проверка) — проверка соответствия наблюдаемого состояния объекта необходимому состоянию, предусмотренному бизнес-планом [3, с.389]. Контроль это система надзора за деятельностью сотрудников подразделений по выполнению плановых показателей. Контроллинг кроме управленческого учёта включает в себя стратегию выживания в рыночных условиях, перспек-

тивы развития субъектов предпринимательства. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, ориентируя деятельность отдельных служб и подразделений субъекта на достижение оперативных и стратегических целей [4, с.9]. Среди узловых компонентов концепции контроллинга в сфере МП можно выделить:

1. ориентацию на эффективную работу субъекта в целом;
2. формирование отношений в структуре управления дифференциацией функций в рамках отдельных бизнес-процессов;
3. динамическое управление бизнес-процессами.

Эффективная система управления в рыночной обстановке немыслима без четкой стратегии развития субъекта предпринимательства. Для конкретизации стратегии развития применяются бизнес-процессы, которые на основе плановых показателей отражают связь между целями субъекта, его издержками и прибылью. Бизнес-процессы в малом предпринимательстве представляют собой цепь взаимосвязанных действий, в результате которых используются ресурсы субъекта для достижения определенных плановых результатов. Их необходимо рассматривать во взаимодействии с внешней и внутренней средой, постоянно корректируя структуру процесса так, чтобы с изменением условий среды не снижалась организованность и эффективность процесса (например, с помощью сетевых графиков, основанных на организационно-временных регламентах реализации бизнес-процесса).

Процесс принятия управленческого решения заканчивается анализом результатов развития ситуации после реализации управленческого решения:

- выявление слабых и сильных мест принятия решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Жизнеспособность предпринимательской структуры обеспечивается точной координацией бизнес-процессов и сбалансированностью функций внутри бизнес-процессов. Если установленные связи в рамках бизнес-процессов недостаточно качественны, то взаимодействие отдельных частей предпринимательской структуры по выполнению плановых целей становится малоэффективным. Поиск оптимального уровня дифференциации, при котором бизнес-процессы и субъект хозяй-

ствования в целом работают эффективно, является реальной (виртуальной) задачей контроллинга.

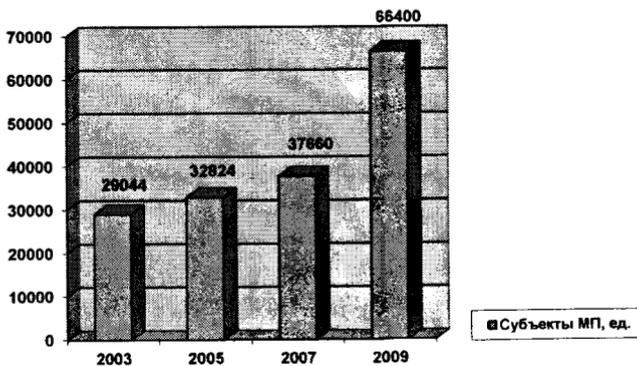
Таким образом, внедрение контроллинга в систему бизнес-планирования МП позволит обеспечить как систему контроля бизнес-плана, так и эффективного управления бизнес-процессами развития предпринимательской структуры.

1.2 Проблемы малого предпринимательства и роль бизнес-планирования в их решении

Важным фактором социально-экономического развития страны является предпринимательство, поскольку оно активизирует творчество и предприимчивость, создаёт новые рабочие места, позволяет саморазвиваться человеку. В результате расширения малого и среднего бизнеса формируется средний класс – основа социальной стабильности [5, с.144].

В настоящее время малое предпринимательство в Республике Беларусь представляет собой перспективно развивающийся сектор экономики, постепенно увеличивающий свой вклад в обеспечение общего экономического роста страны.

На рисунке 2 показана динамика развития малого предпринимательства в республике за 2003-2008 гг.



**Рисунок 2 – Количество субъектов
малого предпринимательства за 2003-2008гг.**

Источник: [6], [7], [8], [9].

На 1 января 2009 года в Беларуси насчитывалось 66, 4 тыс. субъектов малого предпринимательства, что на 17, 9% больше, чем на 1 января 2008 года. Представленные на рисунке 2 данные свидетельствуют о стабильном росте предпринимательских единиц малого бизнеса. Изучение деятельности в малом бизнесе на конец 2008 года позволило выявить, что:

- около половины субъектов малого бизнеса сосредоточено в г. Минске и Минской области. В областных центрах и регионах их количество не превышает 10%;
- основной сферой деятельности малого бизнеса Беларуси являются отрасли по предоставлению услуг физическим и юридическим лицам, не требующие больших первоначальных инвестиций (торговля, бытовое обслуживание);
- наиболее распространённой организационно-правовой формой малого предпринимательства являются унитарные предприятия, общества с ограниченной ответственностью, индивидуальная деятельность;
- по количеству работающих в предпринимательстве преобладают организации с численностью от 11 до 50 чел. (45,6%) и от 1 до 10 чел. (32,7%) [8], [9].

На рисунке 3 приведен удельный вес малого предпринимательства в отдельных экономических показателях развития Республики Беларусь

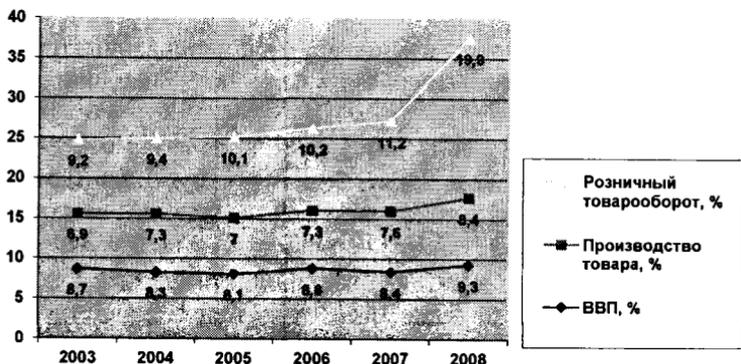


Рисунок 3 – Удельный вес малого предпринимательства в экономических показателях страны

Источник: [8].

Из графика видно, что доля малого бизнеса в валовом внутреннем продукте Беларуси с 2003 по 2008 гг. колеблется от 8,1% до 9,3% и имеет тенденцию роста. Удельный вес производства товара (продукции, работ, услуг) в общем объеме производства страны вырос с 6,9% в 2003 г. до 8,4% в 2008 г. Уровень доли розничного товарооборота увеличился в 2008 г. по сравнению с 2003 г. на более десяти процентных пунктов.

По информации Министерства по налогам и сборам на 1.01.2009 от юридических лиц поступило 4,9 млрд. руб. налогов и иных платежей (в 2007 году – 3 млрд. руб.), от индивидуальных предпринимателей поступило 668,4 млрд. руб. налогов (за 2007 год – 795,9 млрд. руб.) [6].

Приведенные данные Министерства экономики Республики Беларусь подтверждают позитивную динамику хозяйственного развития малого предпринимательства, несмотря на влияние мирового кризиса.

При общих позитивных тенденциях малый бизнес пока не реализовал свои экономические преимущества и общественную полезность:

- в отраслевой структуре малого предпринимательства не преодолен перекос в сторону торговли и общественного питания, удельный вес которых – 39,1%;

- недостаточное развитие малого предпринимательства в таких отраслях, как сельское и жилищно-коммунальное хозяйство, наука и др.;

- недоиспользуется потенциал малых организаций (средняя численность работников составляет 10-50 чел. при законодательно разрешённом количестве до 100 чел.);

- число малых субъектов хозяйствования в расчёте на 1000 чел. – 4 предпринимательские организации и 19 индивидуальных предпринимателей (в США – соответственно 18 фирм и 55 предпринимателей) [10, с.158];

- доля убыточных организаций в малом бизнесе в 4 раза превышает средний уровень по стране. Особенно много убыточных субъектов хозяйствования в здравоохранении, сфере операций с недвижимым имуществом, торговли и общественного питания. Такая статистика свидетельствует о высоком риске ведения малого бизнеса.

Исследование стратегии и тактики ведения хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования МП позволило выявить причины их неустойчивого развития и определить основные направления совершенствования. Причины неустойчивого развития МП, на наш взгляд, кроются в том, что многие принципиальные вопросы, способствующие нормальному развитию малого бизнеса, остаются нерешёнными:

во-первых, не разработана на длительный период государственная политика развития малого бизнеса;

во-вторых, нет стабильной законодательной базы для малого предпринимательства;

в-третьих, недостаточно гибкое налоговое законодательство;

в-четвёртых, отсутствует методический инструментарий бизнес-планирования, учитывающий особенности этого сектора экономики.

Под устойчивым развитием предпринимательских единиц понимают их способность при значительных возмущающих действиях изменять систему в направлении, сохраняющем баланс связей и пропорций в хозяйственном развитии [11, с.143]. Статичный характер функционирования отражается в выполнении плановых заданий для обеспечения существования субъекта хозяйствования в относительно неизменном состоянии (минимально допустимая устойчивость). Динамика развития субъекта хозяйствования выражается в формировании нового потенциала. Если при этом обеспечивается экономический рост предпринимательской единицы и сохраняется его платежеспособность, то такое состояние характеризуется как нормальная устойчивость. Оптимальная устойчивость субъекта хозяйствования обеспечивается сбалансированностью соотношения динамики развития и эффективностью экономического состояния.

Устойчивость развития малого бизнеса будет обеспечена при выполнении следующих условий:

$$B_{n\uparrow} = (B_{n\uparrow}^1; B_{n\uparrow}^2; B_{n\uparrow}^3; B_{n\uparrow}^4; B_{n\uparrow}^5; B_{n\uparrow}^6), \quad (1)$$

где $B_{n\uparrow}$ – вектор параметров, отражающих устойчивое состояние предпринимательской единицы; $B_{n\uparrow}^1$ – государственная политика развития малого бизнеса; $B_{n\uparrow}^2$ – законодательная база малого предпринимательства; $B_{n\uparrow}^3$ – налоговые условия предпринимательской деятельности; $B_{n\uparrow}^4$ – методологический инструментарий бизнес-планирования малого предпринимательства; $B_{n\uparrow}^5$ – ресурсообеспечение субъекта хозяйствования малого предпринимательства; $B_{n\uparrow}^6$ – управленческие решения предпринимательской единицы малого бизнеса.

Государственная политика развития малого бизнеса предусматривает создание благоприятных условий для субъектов малого предпринимательства в формировании инфраструктуры и микрофинансировании их деятельности.

Согласно национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Беларуси к основным направлениям осуществления государственной политики в сфере малого и среднего предпринимательства следует отнести [8, с.144]:

- развитие кредитно-финансовых механизмов, имущественной поддержки и других мер стимулирования развития малого и среднего предпринимательства, прежде всего в производственной инновационной деятельности и сфере оказания услуг населению;
- повышение эффективности функционирования малого предпринимательства.

Законодательная база малого предпринимательства регулирует деятельность субъектов малого бизнеса, влияет на их финансовое состояние, экспортные и инвестиционные возможности, определяет гарантии со стороны государства для успешной деятельности субъектов этого сектора экономики. Настоящее время характеризуется недостаточностью правовой базы регулирования экономических отношений и недостаточно эффективным механизмом реализации законов [8, с.26]. В этой связи первостепенной задачей является формирование системно полной законодательной базы, регулирующей экономические отношения рыночного типа [8, с.14].

Налоговые условия предпринимательской деятельности подразумевают равномерность налоговой нагрузки и упорядочение системы налогообложения для стимулирования темпов экономического роста малого бизнеса, создание налоговой системы, благоприятной для экономической деятельности. Требуется максимально упростить налоговую систему [8, с.138].

Методологический инструментарий бизнес-планирования малого предпринимательства предусматривает разработку универсального механизма бизнес-планирования, который позволит предпринимателям самостоятельно моделировать хозяйственную деятельность, поскольку без экономически обоснованного и методически обеспеченного процесса планирования повышается риск неустойчивости предпринимательской деятельности;

Ресурсообеспечение субъекта хозяйствования малого предпринимательства включает систему ресурсов, требуемых для достижения целей устойчивого развития (материально-технические ресурсы, финансовые, трудовые);

Управленческие решения предпринимательской единицы малого бизнеса предусматривают совокупность мер, связанных с эффективным

использованием ресурсов, созданием резервов, учётом рисков, планированием предпринимательской деятельности.

Таким образом, для успешного и устойчивого развития малого бизнеса в Беларуси необходимо:

- создать режим наибольшего благоприятствования предпринимательским единицам для достижения эффективного и устойчивого функционирования (внешние факторы);
- развить и активизировать внутренние факторы субъектов хозяйствования, в частности, бизнес-планирование, как важнейшей функции управления, и экономических знаний, без которых невозможно обеспечить эффективный бизнес.

Подтверждением вышесказанного являются результаты социологического опроса респондентов на вопрос: «В чём состоят основные причины, приводящие к разорению предпринимателей?» (рисунок 4).



Рисунок 4 – Препятствия для развития предпринимательской деятельности

Источник: [12].

Именно из-за недостатка экономических знаний 15,2% предпринимателей из 1314 респондентов республики выразили желание получить консультации по бизнес-планированию, по внедрению информационных технологий и др. [12, с. 26]. Наиболее распространённой причиной банкротства является неспособность предпринимателей правильно спланировать свою деятельность [13, с.136]. Обеспечить устойчивое развитие предпринимательских структур возможно внедрением в практику хозяйствования постоянного планирования, рассматриваемого как обоснование проектирования эффективного будущего. Эффектив-

ное развитие малого предпринимательства на основе бизнес-планирования невозможно без соответствующего развития информационной базы и информационных сетей. Информационная база бизнес-планирования рассмотрена ниже.

1.3 Современное состояние информационно-методического обеспечения бизнес-планирования малого предпринимательства

Основу информационной базы по бизнес-планированию составляют нормативно-правовые документы, труды учёных-экономистов и информационные сети. Целью исследования информационной базы по бизнес-планированию являлось изучение и анализ особенностей нормативных источников, научных трудов и программных продуктов по бизнес-планированию вообще и по бизнес-планированию малого предпринимательства, в частности. Задачами исследования являлись:

- систематизация содержания изучаемых структур бизнес-планов разных стран;
- использование накопленного опыта в виде заимствованных показателей и терминов для разработки методики бизнес-планирования МП;
- изучение действующих в настоящее время экономических программных продуктов и анализ программных комплексов для бизнес-планирования.

В основу исследования положен системный метод, который представляет собой комплексное изучение экономических явлений с позиций системного анализа и предусматривает анализ существующих систем, то есть выявления подходов к бизнес-планированию, а также создание, конструирование, синтез систем для достижения конкретных целей [1, с.38]. В качестве приёмов познания использовались сравнение, индукция и дедукция.

Особое значение для исследования процесса бизнес-планирования имеет исторический аспект, который предполагает прослеживание истории во всей её полноте и многообразии и установление на этой основе общей закономерности [14, с.146]. За период с 1994 по 2008 гг. в исследуемой области были приняты документы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Отечественные и зарубежные нормативно-правовые акты и проекты по бизнес-планированию

РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ	
Указ Министерства экономики Республики Беларусь 14 декабря 1994 года	Рекомендации по разработке и оценке бизнес-плана предприятия
Приказ Министерства экономики Республики Беларусь 31.03.1999г. №25	Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов
Проект ПРООН/МОТ/Министерства труда РБ ВУЕ/98/002 « Борьба с бедностью через содействие развитию занятости на основе приносящих доход видов деятельности»	Учебно-методические материалы по применению методологии ПРОС в Беларуси
Постановление Министерства экономики Республики Беларусь 31.08.2005г. №158	Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов
Постановление Министерства экономики Республики Беларусь 30.10.2006 № 186	Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	
Постановление Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. № 1470.	Макет бизнес-плана.
Приказ Министерства экономики РФ, Министерства финансов РФ, Государственного комитета РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике от 21.06.1999 №ВК 477	Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов.
Приказ Минэкономразвития РФ и Минфина РФ от 23 мая 2006 г. №139/82н	Методика расчёта показателей и применения критериев эффективности инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счёт средств Инвестиционного фонда Российской Федерации.
МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
Проект Международной финансовой корпорации «Поддержка частного предпринимательства в Беларуси» при финансовой поддержке Британского фонда Ноу-Хау.	Руководство по разработке бизнес-плана международного стандарта

1111268040

Систематизация нормативно-правовой базы *Республики Беларусь*, изучение сущности законодательных документов и подходов к бизнес-планированию, а также предлагаемых структур бизнес-планов и методики их разработки, позволяют сделать вывод, что в Беларуси:

- в целом сформирована нормативно-правовая база по бизнес-планированию;
- применяются процессный и структурный подходы к разработке бизнес-планов;
- структура и содержание бизнес-планов регламентированы и не претерпели значительных изменений за исследуемый период (Приложение Б1);
- универсальность применения законодательно утверждённого механизма бизнес-планирования низкая, поскольку:
 - ✓ методология бизнес-планирования сориентирована на крупное и среднее предпринимательство;
 - ✓ методика расчёта бизнес-плана сложная;

учебно-методические материалы для разработки бизнес-планов индивидуальных предпринимателей (ИП) имеют, в основном, описательный характер и предназначены для государственных структур, оказывающих поддержку малому предпринимательству.

Примечание 1 — По результатам анализа документов, регламентирующих разработку бизнес-планов в Беларуси, составлена таблица 1, включающая показатели, которые могут быть применены в бизнес-планировании малого предпринимательства. (Приложение Б1).

Изучение нормативно-правовой базы *Российской Федерации*, сущности законодательных документов, позволяют сделать выводы, что в России:

- корректировке нормативно-правовой базы по бизнес-планированию в соответствии с временным фактором уделяется довольно мало внимания (Приложение Б2);
- применяется структурный подход к разработке бизнес-планов;
- структура и содержание бизнес-планов строго не регламентированы;
- универсальность применения законодательно утверждённого механизма бизнес-планирования достаточно высокая, поскольку:
 - ✓ методология бизнес-планирования сориентирована на разные формы предпринимательства;
 - ✓ методика расчёта бизнес-плана достаточно проста.

Примечание 2 — По результатам анализа Макета бизнес-плана составлена таблица 2, включающая показатели, которые могут быть применены в бизнес-планировании малого предпринимательства Беларуси (Приложение Б2).

Оценка *международной системы бизнес-планирования*, личное участие в разработке бизнес-плана международного стандарта позволяют сделать выводы:

- в международной системе бизнес-планирования применяется комплексный подход к разработке бизнес-планов, предусматривающий воздействие внутренних и внешних факторов на финансовые показатели проекта;
- методология международного бизнес-планирования универсальна для применения в разных формах предпринимательской деятельности;
- методика бизнес-планирования доходчива для восприятия лицам, открывающим свой бизнес, и состоявшимся бизнесменам. Методика основана на сочетании рекомендательной теории и практических примеров.

Примечание 3 — По результатам анализа бизнес-плана международного стандарта (Приложение Б3) составлена таблица 3, включающая показатели, которые могут быть применены в бизнес-планировании малого предпринимательства (Приложение Б3).

Исследование **научных трудов учёных-экономистов** показало, что вопросу бизнес-планирования уделяется достаточно много внимания:

– в Беларуси свой научный вклад в исследование механизма бизнес-планирования внесли Р.Б. Ивуть [15], А.И Ильин [16], Н.В. Долбик [17], В.А.Калинкович [18], Н.В.Кочетов [19], С.И. Мазоль [20], М.В. Радиевский [21] и др.;

– в России вопросам создания эффективной системы бизнес-планирования посвящены работы таких авторов, как Ю.П. Анискин [22], В. Галенко [23], С.И. Ляпунов [24], С.Г. Млодик [25], В.А.Москвин [26], С.Ю. Муртузалиева [27], Е.Р. Орлова [28], В.М. Попов [24, 25, 27] и др.

Исследование методологии **бизнес-планирования малого предпринимательства** показало, что отдельные учёные-экономисты и сотрудники Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь пытаются решить проблему бизнес-планирования МП для отдельных видов деятельности малого бизнеса, но без единых подходов и тре-

бований к структуре бизнес-плана и системе бизнес-планирования. Так, – С.И. Мазоль [20, с.43] предлагает методику бизнес-планирования для функционирующего малого предприятия,

– Н.В. Долбик [17] рекомендует учебно-методическое пособие для составления бизнес-плана индивидуального предпринимателя,

– Р.Б. Ивуть [15, с.98] приводит пример методики составления бизнес-плана совместного предприятия.

– В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Зверев, С.Г. Млодик [25] рекомендуют учебно-методическое пособие для составления бизнес-планов акционерным обществам открытого и закрытого типов, командитным товариществам, организациям научно-исследовательской и научно-технической сферы деятельности, предприятиям мебельной отрасли, часовой промышленности, транспортным компаниям, делая при этом акцент на соответствие бизнес-планов требованиям Федерального фонда поддержки малого предпринимательства,

– Cezar Simoes Salim, Andress Cecilia Ramal, Silvina Ana Ramal, Nelson Hochman [29], Eduardo Cruss [30] в своих трудах используют систему бизнес-планирования международного образца, а затем дают рекомендации по разработке бизнес-планов отдельных видов деятельности (производство шампуня, производство систем безопасности, производство тюнера), приводят примеры бизнес-планов ресторанной и коммерческой деятельности, центра интеграции пенсионеров, центра повышения своих возможностей.

– Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь в 2007 году издано методическое пособие, предназначенное для органов государственной службы занятости с пятью образцами бизнес-планов для индивидуального предпринимательства [31, с.163-257], что, к сожалению, не позволяет решить проблему бизнес-планирования остальных видов предпринимательской деятельности малого бизнеса.

Анализ различных подходов к бизнес-планированию позволяет сделать вывод о том, что существует множество точек зрения на данный процесс, основными из которых являются общие процессные подходы (нормативно-правовая база по бизнес-планированию) и объектные подходы (методические пособия для разработки бизнес-планов отдельных отраслей предпринимательства).

Исходя из выше изложенного, можно констатировать, что за 19 лет развития предпринимательства в Беларуси сформировались правовые и организационные условия ведения бизнеса, но до сих пор не выработана методология бизнес-планирования, учитывающая специфику

деятельности малого предпринимательства;

В современных условиях хозяйствования особое распространение в предпринимательстве получило использование специализированных *экономических информационных технологий*, которые связывают предпринимательскую единицу с внешней средой через информационные потоки. Стремление предпринимателей выжить и преуспеть в условиях рынка приводит к попыткам получить конкурентное преимущество с помощью информационных систем, позволяющих ускорить обработку информации и применить информационные технологии, необходимые для качественной разработки планов и реализации их в текущее время [32, с.21].

Информационное обеспечение в бизнес-планировании состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. При наличии информационной системы, предприниматель способен получать актуальную и достоверную информацию обо всех срезях деятельности своей организации, без временных задержек и излишних передаточных звеньев. Кроме того, информация подаётся предпринимателю в удобном виде "с листа" при отсутствии человеческих факторов, которые могут предвзято или субъективно трактовать информацию при передаче. Практическое применение разработанных методических основ бизнес-планирования МП может быть осуществлено с помощью информационных программных продуктов четырёх основных лидеров: Фирма ПРО-Инвест IT с программой «Projekt Expert»; Фирма Альт с программой «Альт-Инвест»; Группа «ИНЭК» с программой «ИНЭК-Аналитик»; Комитет при ООН UNIDO с программой «COMFAR». Среди программных продуктов, приемлемых в рыночных условиях Беларуси, приоритет принадлежит комплексу Projekt Expert по уровню детализации и автоматизации, как ввода исходных данных, так и описания параметров бизнес-проекта [33, с.41]. Моделирование бизнеса в программе Projekt Expert представлено в виде схемы на рисунке 5.



Рисунок 5 – Моделирование бизнеса в программе Projekt Expert
 Источник [34, с.65]

Достоинством использования ИТ-программ в разработке бизнес-планов является прозрачность бизнес-операций и отработанность действий пользователей по мере организационного развития предпринимательских единиц. К *недостаткам* программных продуктов по бизнес-планированию относятся следующие ограничения:

- информационные программы отчасти страхуют от ошибок в процессе расчётов, но их результат во многом зависит от достоверности исходной информации;
- ни одна из программ не уделяет должного внимания описательной части проекта, предоставляя пользователю самостоятельно заниматься этим вопросом [28, с.62];
- информационная система обеспечивает поддержку только формализованных процессов, то есть таких, которые описаны, и на практике выполняются в соответствии с утвержденными инструкциями. Согласно высказывани-

ям исследователей информационного обеспечения в бизнес-планировании, «фактически, даже в организациях с хорошо отлаженным управлением, к тому же действующих в стабильных условиях, формализации поддаются не более 80% бизнес-процессов. Остальные 20% настолько изменчивы, что зафиксировать их практически невозможно» [33];

- даже самая совершенная программа не может в полной мере учесть специфику отдельного субъекта хозяйствования, особенности и пожелания заинтересованных лиц [35, с.35].
- поскольку программные продукты являются дорогостоящими, то они приемлемы, в большинстве своём, для субъектов хозяйствования среднего и крупного бизнеса с товарооборотом не менее 10 млн. долл. [35, с.81];
- в действующих ныне информационных технологиях по бизнес-планированию расчёты осуществляются в процессоре электронных таблиц MS Excel, что требует от пользователя (в данном случае – предпринимателя) специальной подготовки.

Архитектура современных операционных систем становится все более и более объектно-ориентированной. Автор предлагает использование в бизнес-планировании МП следующих программных продуктов, которые проще в использовании [37], [38]:

— программного продукта C++ Builder, который содержит инструменты, делающие разработку визуальной;

— программу дистрибутивного пакета. NET Framework 2. 0, технология которого улучшает масштабируемость, позволяет достигнуть более высокого уровня быстродействия.

Таким образом, разработка бизнес-планов в настоящее время предусматривает использование информационных технологий в целом и частично, однако при этом следует учитывать ограничения и возможности субъектов хозяйствования, а также методическое обеспечение программных продуктов.

Проведённый анализ нормативно-правовых документов, трудов учёных-экономистов и программных продуктов показал, что в малом предпринимательстве существует проблема информационно-методического обеспечения бизнес-планирования МП, поскольку информационная база, учитывающая специфику планирования малого бизнеса, практически отсутствует, что препятствует поступательному развитию предпринимательских единиц. В главе 2 рассматриваются методические основы формирования бизнес-плана МП.

ГЛАВА 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

2.1 Ключевые элементы бизнес-плана как организационные компоненты устойчивого развития

Устойчивое развитие предусматривает переход субъекта хозяйствования на качественно новый уровень развития с обеспечением устойчивого функционирования. Понятие устойчивости субъекта предпринимательства тождественно способности сохранять в условиях изменяющейся внешней среды внутрисистемные связи, стабилизирующие его состояние в целом, и самостоятельно пересматривать свою внутреннюю структуру при сохранении целостности и функций [39, с.236]. Процесс развития хозяйствующего субъекта представляет собой движение и изменения, связанные с переходом от одного качества к другому, от старого к новому [40, с. 397]. Для обеспечения устойчивого развития необходимо наличие механизма координации и согласованности действий многих внутренних элементов, находящихся в сложном взаимодействии: научно-технического, кадрового, мотивации, организации и пр. Таким механизмом реализации внутренней программы устойчивого развития является бизнес-планирование, как подсистема управления. Энциклопедический словарь даёт определение *планирования* как составной части управления, связанной с разработкой и практическим осуществлением планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения [41, с. 400].

Важнейшим аспектом реализации концептуальных основ устойчивого развития хозяйствующих субъектов малого бизнеса является формирование экономической модели комплексной устойчивости предпринимательских единиц МП, базисом которой являются инновационные составляющие.

Как основа формализации проблемы устойчивого развития модель представляет собой многофакторную функциональную зависимость параметров целей субъекта предпринимательства с его внутренними ресурсами, организационными составляющими (эндогенные переменные) и условиями внешней среды (экзогенные переменные) [42, с.22].

$$J_y = f(c, r, u, x) \quad (2)$$

где J_y – уровень устойчивости предпринимательской единицы; c – тактические и стратегические цели предпринимательской единицы; r – ресурсообеспечение предпринимательской единицы; u – эндогенная переменная; x – экзогенная переменная.

Уровень устойчивости — совокупность условий и показателей, характеризующих относительную целостность предпринимательской структуры по целенаправленному преобразованию деятельности в соответствии с тактическими и стратегическими установками, и меру возможности в выполнении всех её обязательств.

Тактические и стратегические цели предпринимательской единицы формируются под влиянием внутренних и внешних факторов и представляют собой, с одной стороны, желаемый результат, а, с другой – возможность его достижения. Поэтому цели предпринимательской единицы меняются в процессе её функционирования и в высшей форме своего развития представляют целенаправленное развитие, механизмом координации которого является бизнес-план, включающий эндогенные переменные, сформированные внутри модели. Экзогенные переменные предусматривают всю гамму отношений, происходящих вокруг субъектов МП, в том числе создание методологического инструментария бизнес-планирования, внедрение новых форм статистических наблюдений, формирование новых информационных массивов, что в комплексе позволит сделать малый бизнес самонастраивающейся системой, способной предсказуемо реагировать на изменения политической и экономической конъюнктуры.

Внедрение в практику хозяйствования предпринимательских единиц бизнес-планирования, как важнейшей функции управления, позволит обеспечить малому предпринимательству экономическую безопасность. Достижение этой цели возможно при условии комплексного решения задач, которые вошли в трёхуровневый состав «дерева обеспечения», отражающих генеральную цель предпринимательства МП (рисунок 6).

Экономическая обоснованность выбора направлений стратегии и тактики развития субъекта хозяйствования предусматривает разработку модели бизнес-плана по технологии и методике, учитывающих особенности малого бизнеса (глава 3). Необоснованность выбора направлений предпринимательской деятельности чревата несбалансированным развитием, при котором показатели устойчивости (чистый денежный поток, ликвидность и др.) ниже минимально допустимого уровня.

Для обеспечения *адаптации субъекта хозяйствования* к процессам внешней и внутренней среды необходимо постоянно изыскивать организационные и функциональные возможности, дающие предпосылки для саморазвития бизнеса и обеспечивающие его конкурентоспособность, а также дифференцировать вложения в рекламные мероприятия в соответствии с динамикой бизнеса (подраздел 2.3). Таким образом, для адаптации субъекта МП к внешним и внутренним воздействиям среды необходимо обязательное преобразование маркетингового планирования, предусматривающего организационное развитие субъекта предпринимательства, и подтверждение эффективности его рекламных мероприятий.



Рисунок 6 – Модель комплексного обеспечения эффективного и устойчивого развития МП

Источник: собственная разработка

Характерной чертой малого бизнеса является повышенный уровень предпринимательского риска. *Снижение (ликвидация) риска* может быть достигнуто путём моделирования бизнес-процессов развития

МП с помощью предлагаемой концепции управления хозяйственными рисками (подраздел 2.2).

Организационным компонентом механизма эффективного и устойчивого развития малого предпринимательства является бизнес-план как ориентир выполнения намеченных целей, соответствующий возможностям предпринимательских структур. В экономической энциклопедии определено, что *бизнес-план (business-plan)* – подробный, чётко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный, перспективный план развития конкретного направления развития бизнеса [41, с.43].

Особенности бизнес-плана малого предпринимательства зависят от специфики функционирования малого бизнеса, которая проявляется в хозяйственном механизме, в области общественной психологии, в области социальной структуры общества и в инновационном развитии экономики [20, с. 17]. В хозяйственном механизме малый бизнес позволяет бороться с монополизмом, оказывая конкурентное давление на субъекты хозяйствования среднего и крупного предпринимательства. Благодаря деятельности малого предпринимательства лучше и быстрее удовлетворяются потребности общества за счёт заполнения рыночных ниш, которые игнорируются крупным и средним бизнесом из-за небольшой экономической эффективности. В области общественной психологии малый бизнес воспитывает у собственников чувство уверенности, независимости, возможности самореализации, а у наёмных работников – самостоятельность в принятии решений, повышенное чувство ответственности. В области социальной структуры общества малое предпринимательство является основой формирования среднего класса, удельный вес которого в нынешней рыночной экономике наибольший. В инновационном развитии экономики предприниматели малого бизнеса занимаются разработкой и внедрением технологических, технических и организационных новшеств, поскольку без инноваций для них невозможен выход на рынок и эффективная работа на нём. Вышеперечисленные факторы усиливают экономический риск в сфере малого предпринимательства и одновременно укорачивают «жизненный цикл» бизнеса.

Отличия сути бизнес-планов малого предпринимательства от бизнес-планов среднего и крупного предпринимательства связаны с несопоставимостью объёмов производства, объёмов основных и оборотных средств, величиной привлекаемых кредитов и структуры хозяйственных рисков. Если в среднем и крупном предпринимательстве *бизнес-план* представляет собой целевую комплексную программу, охватыва-

ющую научно-технические, технологические, финансово - экономические и социальные аспекты, то в малом предпринимательстве это *план действий* по осуществлению самой значимой бизнес-операции, содержащий информацию о статусе субъекта хозяйствования, его товаре, производственном (коммерческом) процессе, рынках сбыта, маркетинге и показателях эффективности. Под бизнес-операцией понимают совокупность действий и процедур, которая составляет содержание одного акта бизнес-деятельности [44, с. 54]. Бизнес-операция обычно начинается с производства (закупки) партии товара по заранее намеченному плану действий и завершается продажей товара и получением прибыли.

Анализ особенностей малого предпринимательства позволил сформировать систему бизнес-планирования, учитывающую сильные и слабые стороны, а также высокую хозяйственную чувствительность субъектов предпринимательства МП. Поскольку деятельность малого предпринимательства представляет собой перечень незначительных по масштабу бизнес-операций, то бизнес-планирование малого предпринимательства должно быть методологически проще и совершеннее планирования в среднем и крупном бизнесе.

На рисунке 7 представлены ключевые элементы бизнес-плана МП.

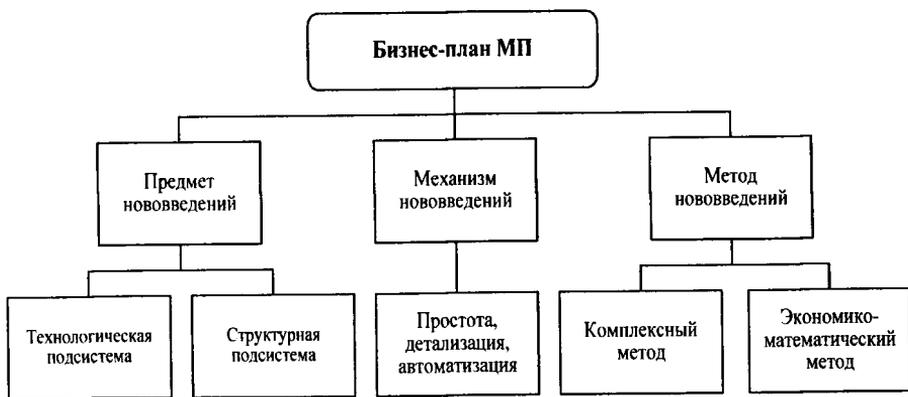


Рисунок 7 – Ключевые элементы бизнес-плана МП

Источник: собственная разработка

Совокупность преобразований бизнес-плана МП осуществляется с помощью нововведений, позволяющих эффективно управлять предпринимательской деятельностью.

Предметом нововведений бизнес-плана МП выступают технологическая и структурная системы планирования. Отличительными особенностями техпроцесса бизнес-планирования является включение этапов и требований, учитывающих хозяйственную чувствительность МП (подраздел 3.1). Структурное преобразование предусматривает изменение названий и содержания разделов бизнес-плана с учётом специфики малого предпринимательства (подраздел 3.2).

Механизм нововведений предусматривает снижение трудоемкости расчётов с помощью их упрощения и частичной автоматизации. Упрощение системы бизнес-планирования малого предпринимательства основано на применении структурного метода планирования, заключающегося в том, что наибольшей устойчивостью и достоверностью обладают расчёты по отдельным товарам (товарным группам). Именно поэтому отправным моментом упрощения разработки бизнес-плана для малого предпринимательства является расчёт на ту продукцию или услугу (товарную группу), которая должна стать основой бизнеса или принести наибольший успех. В последующих расчётах бизнес-плана используется удельный вес выбранного товара (товарной группы) в предполагаемой выручке для определения общей величины финансовых показателей. Отличительными признаками бизнес-плана являются конкретизация отдельных расчётов и наглядность результатов при помощи программных продуктов (автоматизация).

Каждому из основных механизмов преобразований поставлен в соответствие определённый *научный метод*, посредством которого механизмы нововведений реализуются на практике. В данном исследовании применяются комплексный и экономико-математический методы. Экономико-математический метод применяется при выборе рациональной зоны риска, оптимизации производственного (коммерческого) плана по оптимистическому, пессимистическому и реальному прогнозам (подраздел 3.3).

Комплексный метод выявляет взаимовлияние внутренних и внешних факторов при определении конкурентоспособности бизнеса по принципу обратной связи (подраздел 2.3).

Основным инновационным инструментарием бизнес-планирования МП является следующая совокупность, сущность которой раскрывается в последующих подразделах главы 2:

- ✓ детерминанты конкурентоспособности бизнеса, формирующие внутри себя свойство целостности;

- ✓ приёмы минимизации издержек рекламных мероприятий, обеспечивающие эффективное воздействие на потребителей рыночных сегментов;
- ✓ меры по организации внутренних бизнес-процессов, снижающие хозяйственные риски;
- ✓ индикаторы, системно оценивающие социально-экономическую эффективность бизнес-проекта и позволяющие выявить дестабилизирующие факторы, угрожающие устойчивому развитию предпринимательских структур.

2.2 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности с использованием концепции, учитывающей хозяйственные риски

Финансовое планирование предназначено для определения будущего состояния субъекта предпринимательства, прогнозирования результатов его хозяйственной деятельности и выбора методов и средств для наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях неопределённости. Неопределённость — неизбежное условие хозяйствования. Автор полагает, что для обеспечения финансовой устойчивости и эффективности бизнеса, ключевым в прогнозировании финансово-хозяйственной деятельности должен стать учёт риска, поскольку неопределённость хозяйственных рисков в процессе бизнес-планирования проявляется в будущих результатах хозяйственной деятельности.

В условиях роста темпов изменения внешней среды происходит увеличение масштаба хозяйственных рисков. Деятельность малого предпринимательства связана с повышенной неопределённостью рисков из-за изменчивой рыночной конъюнктуры, повышенной хозяйственной чувствительности. Суть предпринимательского риска заключается в риске убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе риск неполучения ожидаемых доходов [45, с. 537]. Игнорирование предложений, связанных с риском, недопустимо, так как это может привести к частичной или полной утрате конкурентоспособности бизнеса. Субъекту хозяйствования следует не избегать неизбежного риска, а научиться оценивать его степень и не переходить за допустимые пределы.

Такая проблема требует создания организационно-экономического механизма управления хозяйственными рисками, заключающегося в определении уровня предпринимательского риска, при котором обеспечивается устойчивое развитие субъекта хозяйствования.

Разработка организационного механизма устойчивого развития предпринимательской единицы базируется на алгоритме анализа рисков и процесса выработки решения по управлению рисками субъектом хозяйствования. Задача экономического механизма устойчивого развития предпринимательской единицы заключается в обеспечении оптимального баланса между ресурсными возможностями субъекта хозяйствования и дополнительными ресурсными потребностями, вызванными рисками.

Представленная в научной литературе совокупность мнений специалистов о видах рисков, инструментарии воздействия на риски наиболее ёмко выражена такими российскими исследователями, как В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский [45], Б.А. Райзберг [46], Э.А. Уткин [47], Э.О. Човушин, М.А. Сидоров [48]. В работах учёных раскрывается теоретический механизм управления рисками применительно к российской действительности. К сожалению, в нашей экономической науке и практике хозяйствования крайне слабо разработаны методы оценки риска применительно к тем или иным хозяйственным ситуациям и видам деятельности, отсутствуют практические рекомендации о путях и способах уменьшения и предотвращения риска. Субъектам хозяйствования приходится принимать решения, опираясь на собственный опыт и интуицию. На основании теоретических положений управления риском [46, с. 13] и анализа проектных рисков [49] был сделан вывод, что в основу организационно-экономического механизма управления хозяйственными рисками должен быть заложен комплексный подход, предусматривающий поэтапную программу действий субъекта хозяйствования, включающую выявление рисков, структуризацию рисков, оценку рисков, принятие решения, управление рисками. В целях оперативности и наглядности результатов предусмотрено применение информационного продукта.

Процедура выявления, анализа и управления хозяйственными рисками представлена в виде алгоритма на рисунке 8.

Этап постановки задачи предусматривает выявление возможных рисков в конкретной хозяйственной ситуации.

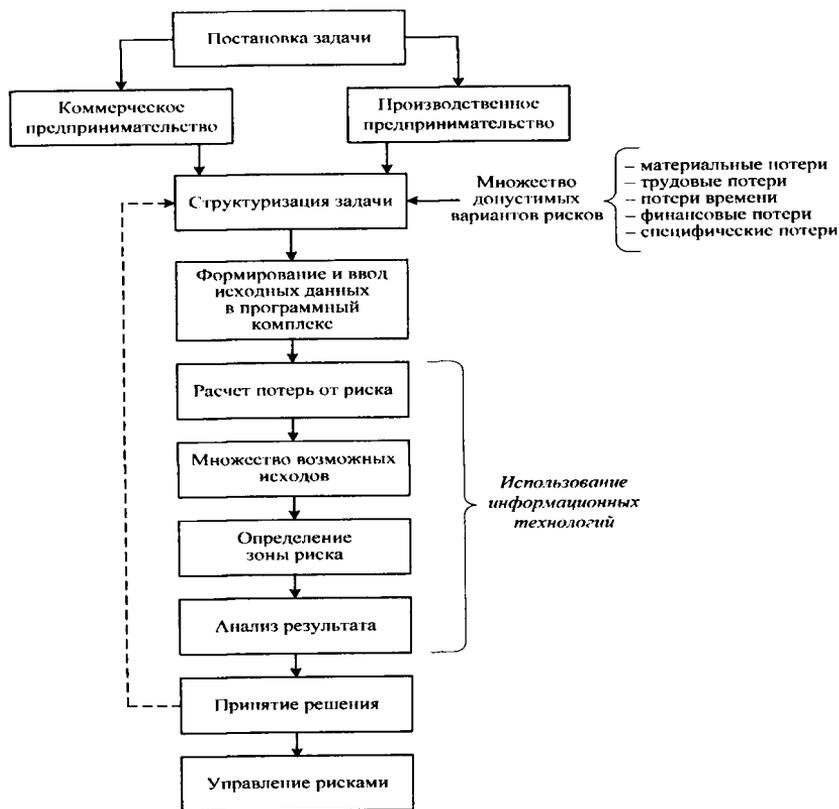


Рисунок 8 – Алгоритм процедуры анализа рисков

Источник: собственная разработка

Поскольку любая экономическая деятельность связана с типовыми фазами воспроизводственного цикла (производство – обмен – распределение – потребление), выделяют такие основные виды предпринимательской деятельности, как производственная, коммерческая и финансовая.

Производственное предпринимательство распространяется в основном на производство и потребление товаров и услуг, коммерческое – на их обмен, распределение и потребление, а финансовое – на обращение, обмен стоимостей. Будучи относительно самостоятельными, указанные виды предпринимательской деятельности взаимно дополняют друг друга, так что один из видов может содержаться в другом.

Каждому виду предпринимательской деятельности присущи определённые подходы к организации и выполнению комплекса работ, необходимых для успешного функционирования.

К *производственному предпринимательству* относится деятельность, в условиях которой субъект хозяйствования осуществляет производство продукции, товаров, работ, услуг, информации, духовных ценностей, подлежащих последующей реализации потребителям. Функция производства в этом виде предпринимательства является определяющей, а реализация продукции, сопровождающая основную функцию, является вторичной, дополняющей основную.

В *предпринимательстве коммерческого* вида определяющую роль играют товарно-денежные, торгово-обменные операции, которые выражают основное содержание этого вида предпринимательства.

В *финансовом предпринимательстве* основным объектом товарно-денежных отношений являются деньги и ценные бумаги, которые опосредуют товарообменные операции по продаже одних денег на другие (деньги – ценные бумаги, деньги – валюта).

По статистическим данным коммерческим предпринимательством занимается примерно 80% субъектов хозяйствования малого бизнеса, а производственным – около 20%. В связи с этим является обоснованным перечень основных факторов, порождающих риск, в вышеуказанных видах бизнеса.

В результате статистического анализа анкет предпринимателей (Приложение А2) с использованием экспертного метода по выяснению наиболее часто возникающих хозяйственных рисков в коммерческом и производственном предпринимательстве выявлено, что к основным причинам возникновения рисков относятся:

– в коммерческом предпринимательстве:

- повышение закупочной цены товара,
- потери качества товара из-за условий хранения,
- потери товара в процессе обращения (транспортировка, воровство),
- непредвиденные пошлины, сборы, налоги, увеличивающие издержки обращения,
- непредвиденное снижение объема закупки товара по вине поставщика,
- снижение цены или объема реализации, вызванные падением спроса на товар из-за вытеснения конкурирующими товарами или введением ограничений на продажу;

– в производственном предпринимательстве:

- снижение намеченного объема производства и реализации продукции из-за уменьшения производительности труда, простоя оборудования, недоиспользования производственных мощностей, потерь рабочего времени, отсутствия необходимых материальных ресурсов, повышения процента брака;
- снижение отпускной цены из-за недостаточного качества продукции, неблагоприятных изменений рыночной конъюнктуры, падения спроса;
- перерасход материалов (сырья), топлива, энергии;
- повышение транспортных расходов, из-за увеличения цены на топливо;
- перерасход планируемой величины фонда оплаты труда из-за превышения планируемой численности наемных работников;
- повышение отчислений, налогов, сборов.

Этап структуризации задачи предусматривает выбор возможных случайных рисков из приведенного ниже перечня потерь, которые могут возникнуть в малом предпринимательстве [46, с. 34]:

Материальные виды потерь проявляются в непредусмотренных дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, сырья, энергии и т.п.

Трудовые потери предусматривают потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами (текучесть кадров, низкая производственная дисциплина).

Финансовые потери предусматривают прямой денежный ущерб, связанный с выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, невозвратом долгов, неоплатой покупателем поставляемой ему продукции, уменьшением выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию и услуги.

Потери времени возникают тогда, когда процесс хозяйственной деятельности идёт медленнее, чем было намечено (недостаточная квалификация работников, устаревшие основные средства).

Специфические виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя и других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий, а также как уникальные, характерные только для данного вида бизнеса.

При выявлении возможных видов рисков в зависимости от предполагаемого развития событий, используется метод имитационного мо-

делирования, в основе которого лежит вероятностная оценка возникновения различных событий [14, с.74].

При проведении комплексного анализа вероятных потерь для оценки риска важно выявить как можно больше их видов, а также выявить какие из них определяющие, а какие побочные. Расчет потерь от рисков можно производить по превалирующим случайным рискам.

Этап формирования и ввода исходных данных в программный комплекс предусматривает компоновку выявленных рисков по базовым показателям (y) и негативно изменяющимся показателям (Δx) в результате проявления риска. Например, если

Δx – увеличение налоговой ставки в стоимостном выражении или в относительных показателях, то

y – налоговая база;

или если

Δx – снижение объёма реализации в натуральных показателях, то

y – розничная цена единицы товара в стоимостных показателях.

Исходные данные для расчёта потерь от рисков целесообразно отражать в предлагаемой таблице 2.

Таблица 2– Исходные данные для расчёта потерь от рисков

Виды хозяйственных рисков	Δx	y

Для субъекта хозяйствования важно знать реальную стоимость риска, которому подвергается его деятельность. Под *потерями от риска* понимают фактические убытки предпринимательской единицы, затраты на снижение величины этих убытков или возмещение убытков и ликвидацию их последствий.

Если для крупных бизнес-проектов необходим *расчёт потерь от рисков* с применением математического аппарата теории вероятности, то в более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью метода экспертных оценок [28, с. 33] (путём обработки мнений опытных предпринимателей), который предлагается рассмотрению.

Результат потерь от неблагоприятных событий выражается в денежном исчислении в виде формулы

$$P_p = \sum_1^n \Delta x * y \quad (3)$$

где P_p – результат потерь от рисков, тыс. руб.;

Δx – вероятное негативное изменение показателя в результате проявления риска;

y – базовый показатель, позволяющий определить величину потерь от данного вида риска;

n – количество выявленных рисков.

Примечание 4 – В случаях, когда рассчитать риск невозможно, принятие решений следует производить с помощью эвристики, которая представляет собой совокупность логических приёмов и отыскания истины интуитивно для выбора приемлемого решения [50, с. 139].

Достоинством предлагаемого расчёта является его простота и доступность в восприятии при оценке ключевых переменных наступления событий в условиях отсутствия достаточного количества статистических данных.

Недостатком является большая доля субъективизма предпринимателей основанная на их суждениях и личном опыте в оценке составляющих потерь или состояния среды.

Оценка уровня предпринимательского риска предусматривает *определение зоны риска и анализ результата*.

Оценка рисков в малой степени поддаётся формализации. Поэтому главное здесь – не сложность расчётов и не точность вычислений вероятностей сбоев, а умение субъектов хозяйствования заранее выявить все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, источники этих рисков, момент их возникновения и их минимизация

Под *зоной риска* понимают область возможных потерь от риска. Она характеризует экономические пределы средств, достаточные для выполнения всех обязательств и покрытия потерь, возникающих в результате реализации рискованных решений. Различают следующие зоны риска:

– если результат потерь по величине меньше или равен ожидаемой прибыли, то рассматриваемый вид предпринимательской деятельности

находится в области допустимого риска и сохраняет свою экономическую целесообразность;

– если величина потерь превышает величину ожидаемой прибыли вплоть до стоимости внеоборотных активов, то предпринимательство находится в области критического риска и это может привести к невозмещаемой потере средств, вложенных субъектом хозяйствования в дело, и он не получит от бизнес-сделки никакого дохода.

– если потери превышают стоимость оборотных активов или приближаются к величине, характеризующей имущественное состояние, то предпринимательство находится в области катастрофического риска, который способен привести к распродаже имущества.

– если потери равны или превышают имущественное состояние субъекта, то предпринимательство находится в области банкротства, что характеризуется крахом.

Расчёт потерь от рисков, определение зоны риска и анализ результата предлагается осуществлять с использованием информационного продукта «Экономик-риск». Предлагаемая информационная технология основана на методе сравнения суммарных потерь от рисков, рассчитанных с помощью программного продукта, с зоной риска. Информационный продукт «Экономик-риск» повышает оперативность расчёта потерь от выявленных рисков и обеспечивает наглядность результата расчёта.

На рисунке 9 показана декомпозиция блока «Хозяйственные риски» в процессе бизнес-планирования.

Примечание 5 – Язык реализации информационного продукта «Экономик-риск» – С++, среда разработки Builder 7.0. Системные требования: ОС Windows XP и выше,

Этап принятия решения связан с выводом о целесообразности проведения в жизнь бизнес-операции, на которую разрабатывается бизнес-план.

Уровень выявленных рисков влияет на возможность выполнения субъектом хозяйствования намеченных целей. Оценивая хозяйственные риски, субъект хозяйствования предусматривает трудности, которые могут возникнуть и помешать практическому выполнению бизнес-плана и, кроме того, выявляет пределы, в границах которых он может действовать в принятии решений, идя на риск. Вероятность того, что потери не превысят критического уровня, есть показатель устойчивости и стабильности.

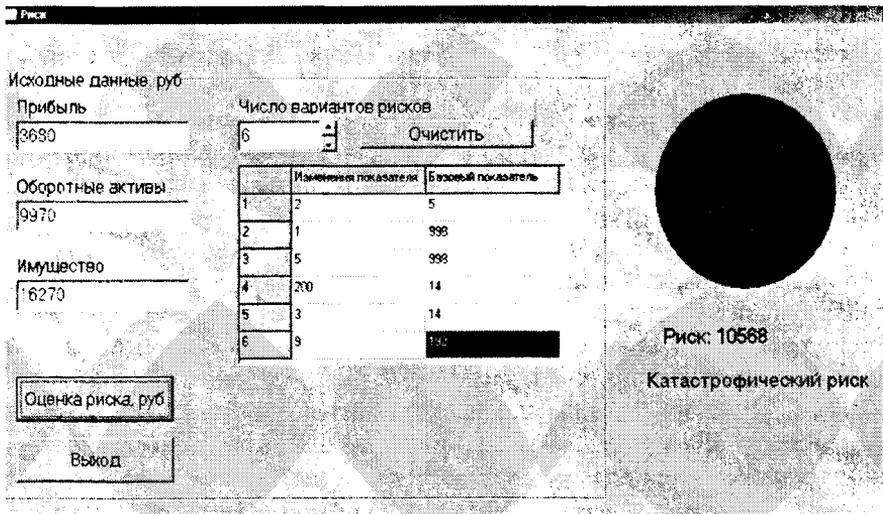


Рисунок 9 – Экранное представление информационной технологии «Экономик-риск»

Источник: собственная разработка

Для устойчивого развития предпринимательской единицы следует находиться в сегменте пограничной зоны, ограниченном плановыми величинами прибыли и оборотных активов, что соответствует нормальной ($Y_{\text{норм}}$) и минимально допустимой ($Y_{\text{мин}}$) устойчивости с возможным отклонением из-за неопределенности хозяйственных рисков.

На рисунке 10 показана пограничная зона, обеспечивающая относительно устойчивое развитие предпринимательской единицы.

Относительно устойчивым называется такой вариант, который попадает в допустимую область решения и удовлетворяет одновременно нескольким требованиям, которые в вопросе рациональности зоны хозяйственного риска имеют вид:

$$k_{\phi} P_{\text{пл}} \leq f_{-}, y_{\text{опт}} \leq k_{\phi} OA \quad (4)$$

где k_{ϕ} – коэффициент неопределённости, отражающий воздействие вероятностного характера предпринимательских рисков на величину потерь от них; $P_{\text{пл}}$ – плановая прибыль, тыс. руб.; f_{-} – логическая функция требований рациональности; $y_{\text{опт}}$ – локальный рациональный уровень устойчивости; OA – величина оборотных активов организации (ИП), тыс. руб.

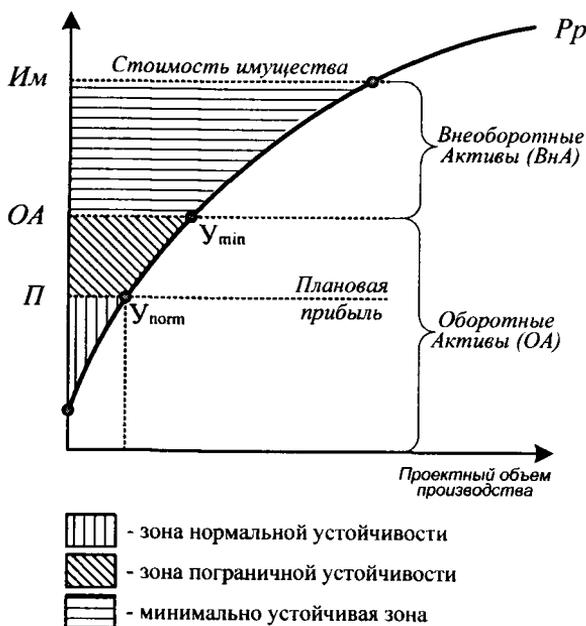


Рисунок 10 – Зависимость устойчивости субъекта хозяйствования от уровня потерь от риска

Источник: собственная разработка

Опираясь на логико-аналитический способ обобщения суждений, предполагаем, что *уровень рационального диапазона устойчивости* ($Y_{\text{рац}}$) будет составлять усреднённую величину от уровня нормальной и минимально допустимой устойчивости.

$$Y_{\text{рац}} = \frac{k_{\phi} (Y_{\text{norm}} + Y_{\text{min}})}{2} \quad (5)$$

где $Y_{\text{рац}}$ – локальный рациональный уровень устойчивости, руб.;

Y_{norm} – нормальный уровень устойчивости, руб.;

Y_{min} – минимально допустимый уровень устойчивости, руб.;

k_{ϕ} – коэффициент неопределённости.

Примечание 6 – Коэффициент неопределённости отражает воздействие вероятностного характера предпринимательских рисков на величину потерь от них.

Для принятия правильного решения об оценке успеха от проведения в жизнь бизнес-операции, на которую разрабатывается план, субъектам хозяйствования необходимо оценить насколько ожидаемые доходы будут компенсировать предполагаемый риск:

а) если потери от риска не будут превышать величину оборотных активов, то это рассматривается как проектирование эффективной деятельности;

б) если потери от риска будут превышать величину оборотных активов, то это свидетельствует о неэффективной деятельности.

Для выхода из этого состояния возможно:

1) снова пройти все этапы принятия решения. Цикличность этой процедуры предусматривает выявление возможных неточностей и проведение корректировок на каждом шаге процесса от структуризации задачи до принятия решения;

2) разработать систему мер по управлению рисками.

Этап управления рисками предусматривает минимизацию простоев и потерь, а также обеспечение оптимального баланса между ресурсными возможностями и ресурсными потребностями субъекта хозяйствования, приводящие к устойчивому развитию.

В процессе исследования причин потерь от рисков (Приложение А 2) были выявлены следующие факторы:

внешние факторы – конкуренты, товары-заменители, законодательная база, налоговая система, политическая нестабильность, научно-техническое развитие;

внутренние факторы – маркетинговая деятельность, производственно-коммерческая деятельность, уровень гибкости организационной структуры, состояние профессиональной подготовки персонала, трудовая деятельность, социальные отношения.

Совокупность составляющих факторов оказывает комплексное влияние на величину потерь от рисков.

В научной работе также проведены исследования по выяснению мнений предпринимателей какие виды хозяйственных рисков являются определяющими (Приложение А2). После традиционного анализа информации анкет был использован контент-анализ документов для перевода текстовой информации из анкет в количественные показатели [51, с. 120].

Контент-анализ структуризации хозяйственных рисков позволил установить, что источники рисков в разных видах предпринимательской деятельности различны. Так, в коммерческом предпринимательстве хозяйственные риски приблизительно на 81 % зависят от внешних факторов и на 19 % – от обстоятельств внутренней среды, а в производственном предпринимательстве это соотношение составляет 67 % и 33 % соответственно. На рисунке 11 показаны кривые хозяйственных рисков

- а) в коммерческой деятельности,
- б) в производственной деятельности.

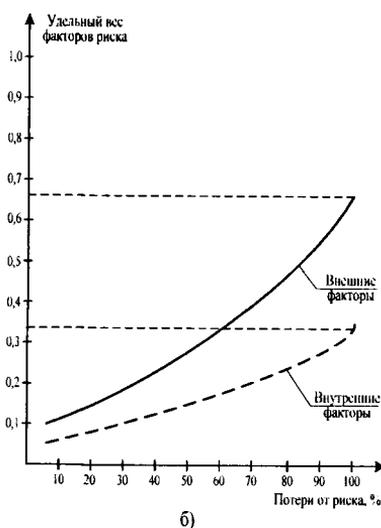
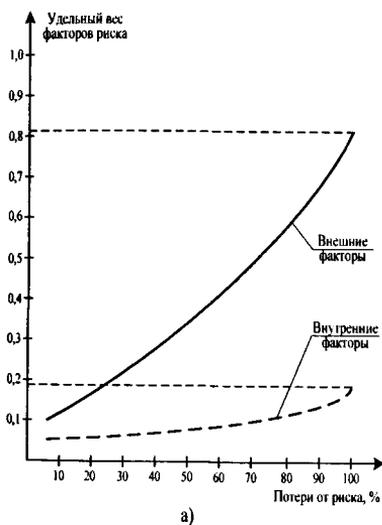


Рисунок 11 – Кривые рисков в коммерческом и производственном предпринимательстве

Источник: собственная разработка

Из рисунка видно, что, несмотря на специфику предпринимательской деятельности и меньший удельный вес внутренних факторов, их влияние на потери от рисков довольно значительно, что указывает на недостатки в организационном механизме хозяйствования предпринимательских единиц. Поскольку интегральная устойчивость субъекта хозяйствования (Y) складывается из величин частных видов устойчивости: производственной, финансовой, организационной и других (Y_1, Y_2, \dots, Y_n), то задача субъекта хозяйствования заключается в определе-

нии и оперативном выявлении частных видов рисков для снижения их негативного воздействия на хозяйственно-экономическую деятельность и получения общего позитивного результата, выражающегося в обеспечении устойчивого состояния.

Предложенная концепция управления рисками является инструментом для принятия решения, обеспечивающего минимальные экономические колебания при проведении в жизнь бизнес-операции, на которую разрабатывается план. Определение допустимых границ потерь от рисков с учётом неопределённости воздействия факторов внешней и внутренней среды на результаты деятельности предпринимательских единиц, и выявление пограничной зоны риска, позволят субъектам установить допустимый диапазон для устойчивого хозяйствования. Предложенная методика оценки хозяйственных рисков позволит предпринимателям малого бизнеса определять пределы, в границах которых они смогут действовать в принятии решений, идя на риск. Оценка и анализ рисков в процессе планирования дают возможность не только объективно оценить объём убытков, но и наметить меры по их предотвращению или обеспечению возмещения потерь.

Применение информационной технологии «Экономик-риск» повышает уровень автоматизации бизнес-планирования и одновременно упрощает проведение анализа;

2.3 Планирование маркетинговой деятельности на основе учёта динамики и конкурентоспособности бизнеса

Успешное достижение устойчивого развития предпринимательской единицы во многом определяется эффективной маркетинговой деятельностью. Маркетинговая деятельность должна быть направлена на достижение высокого уровня конкурентоспособности субъекта хозяйствования за счёт эффективных решений и создания благоприятных условий для удовлетворения запросов рынка. Инновационными составляющими в маркетинговом планировании являются:

- оценка *конкурентоспособности бизнеса*, которая даёт возможность понять, что на самом деле важно для потребителей и как можно будет удовлетворить их потребности с выгодой для своего дела;
- оценка *эффективности рекламы*, которая тесно связана с маркетинговыми целями организации, её общей стратегией и текущим положением дел.

Оценка конкурентоспособности бизнеса базируется как на качественных характеристиках и ценовых показателях товара, так и на осо-

бенностях организации бизнеса. Концепция конкурентоспособности традиционно основана на использовании сравнительных преимуществ. Главное средство достижения конкурентного преимущества состоит в удовлетворении запросов потребителя. Однако на насыщенном конкурентном рынке удовлетворённость только потребительскими свойствами товара редко создаёт устойчивую привязанность потребителя к товару конкретного субъекта хозяйствования. Одним из лучших способов привлечения потребителей является обеспечение конкурентного преимущества не только товара, но и бизнеса в целом. Увеличение элементов конкурентоспособности создаёт появление синергетического эффекта, получаемого в результате возникновения новых организационных и функциональных возможностей предпринимательской единицы, вызывающих её саморазвитие. Саморазвитие субъекта хозяйствования выражается в способности сохранять и усиливать свою упорядоченность в ответ на случайные неблагоприятные воздействия внешней среды [52, с.78]. Доминирующими факторами успешного саморазвития выступают детерминанты конкурентных преимуществ, достигаемые постоянным совершенствованием самоорганизации предпринимательской деятельности (культура обслуживания, сервисное обслуживание, деловой имидж и т.п.). Активная фаза саморазвития и самоорганизации будет продолжаться до тех пор, пока субъект предпринимательства не достигнет состояния устойчивости. Поскольку назначением предпринимательской деятельности является удовлетворение рыночного спроса, то успешное функционирование будет обеспечено оперативной реакцией (быстротой реакции к меняющимся условиям) на общественную потребность и своевременном удовлетворении спроса на товар, соответствующий желаемым потребительским свойствам. Цена на товар (услугу) должна обеспечивать устойчивость бизнеса, что достигается установлением наиболее подходящей (оптимальной) её величины в конкретных условиях хозяйствования с учётом издержек, цен конкурентов, ограничений правительства.

На рисунке 12 представлена общая структура системных свойств конкурентоспособности бизнеса, влияющих на достижение стабильности субъекта хозяйствования.



Рисунок 12 – Структура системных свойств конкурентоспособного бизнеса

Источник: собственная разработка

В ходе эмпирического исследования, проводимого с 2005 по 2009 гг. (Приложение А3) были обработаны данные анкетирования респондентов, опробовавших предпринимательскую деятельность. Полученные на первом этапе аналитические данные по виду предпринимательства и сфере деятельности, показали, что 59% респондентов, опробовали себя в коммерческой деятельности, и 41% – опробовали себя в производственной сфере, причём в производственной сфере предпочтение отдавалось услугам в строительстве.

Использование данных конкурентного позиционирования респондентов (Приложение А3) на следующем этапе позволили определить ключевые критерии конкурентоспособности бизнеса.

Методом, с помощью которого можно достичь высокой степени объективности в оценке конкурентоспособности бизнеса, является метод баллов [53, с. 76]. Он включает в себя понятия словесной и качественной характеристики, ключевого фактора и уровней.

Словесной называется характеристика решений, которая выражена словами, и значения которых также описываются различными сло-

вами. Чтобы учесть качественные характеристики, их нужно формализовать. Формализация с помощью экспертных оценок заключается в выборе количественной шкалы, в которой поставлены в соответствие каждому словесному значению характеристики числовые оценки на количественной шкале. Функции принадлежности с помощью чисел отражают степень принадлежности словесной оценки к качественной характеристике.

Ключевые факторы представляют собой информативные показатели, типичные для каждого вида предпринимательства. Ими могут быть: цена, качество, гарантия, дизайн, эксклюзивность, ассортимент товара; имидж, мобильность, коммуникабельность предпринимателя; стимулирование сбыта, реклама; уровень развития бизнеса и т.п.

Уровни – это средства описания ключевых факторов, каждому из которых присваивается определённое количество баллов. Предлагаемый набор ключевых факторов разграничивается на две группы (экономические и условно-экономические компоненты), каждая из которых включает определенное количество более простых факторов.

Условно-экономические компоненты:

– *масштабность бизнеса* включает разнообразие номенклатуры и ассортимента товара;

– *уровень организации бизнеса* предусматривает культуру обслуживания, консультирование, послепродажное и гарантийное обслуживание;

– *потребительские параметры товара* – долговечность, уровень качества, экологичность, эргономичность, полезность для здоровья.

Экономический компонент:

– *цена товара* выражается через её величину, скидки, надбавки.

Факторы имеют определённое количество уровней описания, каждому из которых соответствует определённое количество баллов. Для факторов масштабности, организационного, потребительского – чем более уровень, тем выше балл. Для ценового фактора – чем более уровень, тем ниже балл. Показатели масштабности, организационные и потребительские предлагается формализовать в виде функции принадлежности и выражать от 0 до 1.

Просуммировав все баллы, расставленные по характеризующему фактору и определив среднее арифметическое значение, определяется величина каждого индикатора (I_n). После проведения оценки наиболее сильных конкурентов полученные индикаторы по всем четырём ключевым факторам сводятся в таблицу 3.

Таблица 3 – Конкурентоспособность бизнеса

Индикаторы конкурентоспособности	Оценка показателей, баллы		
	Предприниматель	Конкурент ₁	Конкурент ₂
Индикатор масштабности (I ₁)			
Индикатор потребительский (I ₂)			
Индикатор организационный (I ₃)			
Итого	Π = I ₁ * I ₂ * I ₃	Π = I ₁ * I ₂ * I ₃	Π = I ₁ * I ₂ * I ₃
Индикатор ценовой	I _ц	I _ц	I _ц

На основании данных таблицы 3 рассчитывается коэффициент конкурентоспособности бизнеса (формула 6), который определяется соотношением индикаторов масштабности бизнеса, уровня организации бизнеса, потребительских параметров товара и цены товара.

$$K_k = \frac{\prod_{i=1}^3 I_{Ki}}{I_{ц}}, \quad (6)$$

где K_k – коэффициент конкурентоспособности бизнеса;

I_{Ki} – i -тый индикатор конкурентоспособности, характерный для данного вида бизнеса;

$i_{1,2,3}$ – показатели для расчёта индикаторов, определяемые субъектами хозяйствования;

$I_{ц}$ – индикатор цены товара данного вида бизнеса.

Рассчитанные таким образом коэффициенты конкурентоспособности бизнеса, используются для выявления уровня устойчивости предпринимательской единицы в сравнении с наиболее сильными конкурентами. Оценка конкурентоспособности бизнеса нацеливает субъектов хозяйствования на изучение и внедрение в предпринимательскую деятельность передовых методов организации бизнеса в конкурентной борьбе.

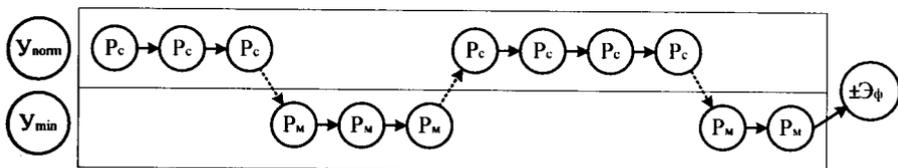
При низком уровне конкурентоспособности необходимо разработать методы конкурентной борьбы или отказаться от данного вида предпринимательской деятельности.

Достоинством предлагаемой методики является достаточно полное отражение влияния различных факторов на показатель конкурентоспособности.

Оценка эффективности рекламы. Для обеспечения устойчивого развития субъекта хозяйствования в маркетинговом планировании предусмотрен подход, при котором обеспечивается взаимодействие динамики бизнеса и рекламными мероприятиями, то есть в период нестабильного со-

стояния предпринимательской единицы необходимо сокращать рекламную деятельность и по истечении определённого временного периода возобновлять её в полном объёме. Такой подход позволяет сохранить устойчивость и целостность системы с минимальными потерями при неблагоприятном развитии событий рыночной среды.

Принципиальный подход к организации рекламных мероприятий и оценке их эффективности в процессе бизнес-планирования представлен в виде условного сетевого графика состояний устойчивости в процессе рекламных мероприятий (рисунок 13). Концептуальным положением предлагаемого подхода является выделение двух временных состояний: устойчивого (в «сильные» коммерческие периоды) и относительно устойчивого (в «мягкие» коммерческие периоды). К «сильным» коммерческим месяцам относятся те, в которых рост продаж составляет более 8%, а к «мягким» коммерческим месяцам – те, в которых происходит спад продаж.



Условные обозначения:

- – Работа по разработке рекламы
- > – Работа по корректировке рекламы
- P_c – События, связанные с размещением рекламы в «сильные» месяцы
- P_m – События, связанные с размещением рекламы в «мягкие» месяцы
- U_{norm} – Состояние нормальной устойчивости хозяйствующего субъекта
- U_{min} – Состояние минимально допустимой устойчивости хозяйствующего субъекта
- $\pm Эф$ – Эффективность (неэффективность) рекламы

Рисунок 13 – Условный сетевой график состояний субъекта хозяйствования в процессе рекламных мероприятий

Источник: собственная разработка

Методика оценки эффективности рекламных мероприятий малого бизнеса в процессе планирования. В условиях неопределённости внешней среды у субъектов хозяйствования малого бизнеса возникают риски отклонений от запланированной траектории развития из-за сбоя

товара. Выбор эффективной рекламы является одним из важнейших рычагов продвижения товара от производителя к потребителю.

Реклама тесно соприкасается с предпринимательством, обслуживает его: она несёт информацию о субъектах хозяйствования и о товарах.

Главная и конечная цель рекламы заключается в донесении информации о товаре до потребителя и оказании влияния на него.

Эффективность рекламы тесно связана с маркетинговыми целями предпринимательской единицы, её общей стратегией и текущим положением дел. В отечественных и зарубежных публикациях оценка эффективности рекламы проводится в процессе мониторинга: отслеживания результатов действия рекламы на потребителей рекламируемого товара. Опыт работы с индивидуальными предпринимателями по разработке бизнес-планов позволяет сделать вывод о том, что рекламе уделяется очень мало внимания со стороны самих субъектов хозяйствования из-за недоверия к её эффективности. Автором обоснована оценка эффективности рекламного объявления в процессе бизнес-планирования для того, чтобы субъекты хозяйствования не сомневались в необходимости плановой рекламной деятельности и в получении эффективного результата от средств, вложенных в информацию. При обосновании эффективности рекламы учтено, что каждый тип бизнеса имеет свою собственную систему помесячных продаж, то есть в каждом бизнесе имеются свои «сильные» коммерческие периоды, когда объём продаж возрастает, и свои «мягкие» коммерческие периоды, когда объём продаж снижается. Предлагаемый подход позволяет так организовать систему рекламных мероприятий в «сильные» и «мягкие» периоды, что в каждом из них показатель устойчивости будет не ниже минимально допустимого уровня и обеспечить сбалансированность системы в целом. Авторские исследования позволяют считать, что игнорирование дифференциации вложений в «сильные» и «мягкие» коммерческие месяцы приводит к неустойчивому развитию субъектов хозяйствования.

Алгоритм оценки эффективности рекламы в процессе бизнес-планирования представлен в виде блок-схемы на рисунке 14.

Этап составления годового рекламного плана. Реклама будет эффективной только тогда, когда она проводится целенаправленно и постоянно, а не от случая к случаю. Приступая к составлению годового рекламного плана предпринимательской деятельности, необходимо, прежде всего, отметить «сильные» и «мягкие» коммерческие периоды, характерные для планируемого вида бизнеса, указать тип рекламы и помесячное количество выходов рекламы.

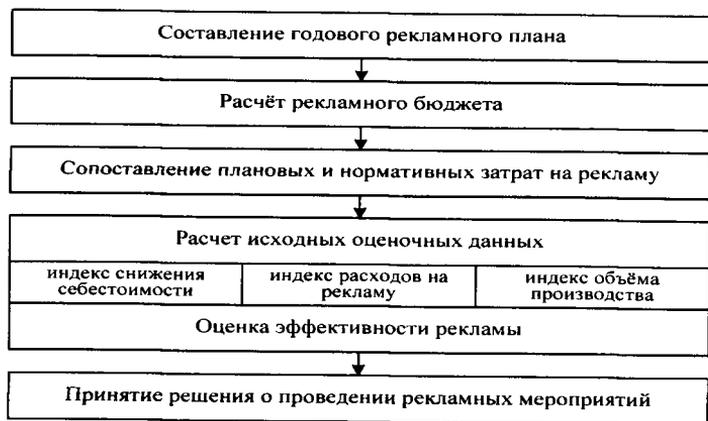


Рисунок 14 – Блок-схема оценки эффективности рекламы

Источник: собственная разработка

В таблице 4 приведен возможный вариант годового рекламного плана предпринимательской деятельности.

Таблица 4 – Пример годового рекламного плана предпринимательской деятельности

Тип рекламы	М Е С Я Ц Ы Г О Д А											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Модульная реклама в газете «Из рук в руки»												
Коммерческие месяцы	С	С	С	М	М	М	М	С	С	С	С	С

Максимально рекламируя свой товар в «сильные» коммерческие месяцы, субъект хозяйствования расширяет рынки сбыта и увеличивает объём продаж и, как следствие, доходы. Уменьшая объём рекламных объявлений в «мягкие» коммерческие месяцы, субъект хозяйствования снижает себестоимость за счёт уменьшения затрат на рекламу.

Этап расчёта рекламного бюджета предусматривает определение годовых затрат на рекламу в зависимости от вида рекламы и количества её публикаций в каждом коммерческом месяце (таблица 5).

Таблица 5 – Рекламный бюджет на 20.. год

Наименование рекламного продукта	Количество выходов рекламы в месяц	Затраты, т. р.
Итого		Σ

Этап сопоставления плановых и нормативных затрат на рекламу предусматривает соблюдение утверждённых норм на рекламу [54]. Произведя сопоставление планируемых затрат на рекламу с нормативными требованиями затрат на рекламу, определяется её эффективность.

Самыми приоритетными характеристиками предпринимательства являются характеристики стоимости и эффективности. Субъекты хозяйствования стремятся снизить стоимость вложений и увеличить их эффективность. *Оценку эффективности рекламы* предлагается производить по формуле (7), основанной на принципе: «минимум средств – максимум эффекта». Эффективность рекламы будет подтверждена положительной величиной полученного результата.

$$\frac{I_d D}{C} - \frac{D}{I_c C} > 0, \quad (7)$$

где I_d – индекс изменения объёма продаж ;

D –доходы от реализации товара. тыс. руб.;

C – себестоимость товара, тыс. руб.;

I_c – индекс изменения себестоимости.

Примечание 8 – предполагается, что объём продаж за счёт рекламных объявлений в «сильные» коммерческие месяцы будет возрастать на 8% – 12% ($I_d = 1,08-1,12$) [55, с.21];; себестоимость товара за счёт уменьшения затрат на рекламу в «мягкие» коммерческие месяцы будет снижаться.

Этап принятия решения о проведении рекламных мероприятий предоставляет возможность субъекту хозяйствования оценить эффективность планируемой рекламной деятельности и при положительном результате расчёта приступить к разработке следующего раздела биз-

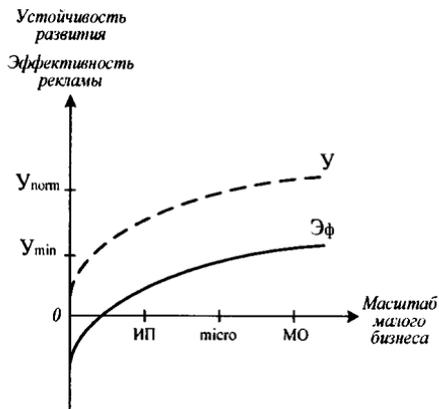
нес-плана, а при отрицательном результате расчёта – производить корректировку объёма рекламных объявлений и их текста или отказаться от оплачиваемой рекламы. Результатом определения эффективности рекламы явится больший эффект от вложенных средств и более экономное их расходование.

Исследования и практический опыт позволили выявить *отличительные характеристики рекламной деятельности малого бизнеса*:

а) возможность функционирования ИП без рекламы вследствие её неэффективности в большинстве случаев (Приложение В2);

б) Мiсго и МO необходимо обосновывать свои рекламные мероприятия оценкой их эффективности.

Устойчивость развития предпринимательских единиц и эффективность их вложений в рекламу в зависимости от масштаба малого бизнеса показана на рисунке 15.



Условные обозначения:

--- кривая уровня устойчивости развития;
--- кривая уровня эффективности развития;

$U_{\text{ном}}$ – нормальный уровень развития;

U_{min} – минимально допустимый уровень развития

Рисунок 15 – Кривые зависимости уровней устойчивости и эффективности вложений в рекламу от масштаба субъектов малого бизнеса

Источник: собственная разработка

Специфической особенностью малого бизнеса является его различная хозяйственная чувствительность, которая предопределяет состояние устойчивости развития предпринимательской единицы. Оптимальным соотношением этих критериев является максимизация масштабыности развития при условии невыхода за минимально допустимый уровень устойчивости.

Эффективность вложений в рекламу и устойчивость субъекта взаимосвязаны: чем масштабнее бизнес, тем эффективнее вложения в рекламу и устойчивее развитие субъекта хозяйствования.

Примечание 9 – По каждому уровню развития и масштабности малого предпринимательства необходима соответствующая разработка механизма управления эффективным вложением в рекламу с целью устойчивого развития субъекта хозяйствования.

На основании выше изложенного можно констатировать, что предлагаемое планирование рекламных мероприятий даст возможность субъектам хозяйствования:

- увидеть, как будут распределяться расходы на рекламу на протяжении планируемого года;
- упорядочить рекламную деятельность в течение планового периода с учётом цикличности бизнеса;
- сделать рекламную деятельность более осмысленной и целенаправленной;
- укрепить устойчивость развития.

Таким образом, результатом качественного симбиоза маркетинга и динамики бизнеса является повышение экономической эффективности реализации товара.

2.4 Системная оценка эффективности бизнес-проектов

В настоящее время основной проблемой малого бизнеса является эффективность его функционирования. Проблема эффективной деятельности предпринимательских единиц малого бизнеса включает многоуровневые и взаимосвязанные элементы. Для её успешного разрешения необходимо как создание благоприятных условий для развития субъектов хозяйствования малого бизнеса, так и совершенствование теоретических основ по оценке эффективности.

Согласно терминологии, используемой в результатах инновационных исследований и разработок, под коммерческой *эффективностью*

проектов понимают соотношение финансовых результатов и затрат, обеспечивающее ожидаемую норму доходности используемых активов [56, с. 321]. Однако, используя такой подход к определению эффективности бизнес-проектов, невозможно оценить социальную эффективность предпринимательской структуры. Социальная эффективность включает экологические, трудовые, мотивационные и другие качественные и общественно-полезные показатели. Для успешного развития предпринимательства необходимо творческое формирование идей, направленных на повышение экономической и социальной эффективности предпринимательской деятельности, которые воплощаются в бизнес-планах.

В соответствии с определением, положенным в основу латинского слова *effectivus* (производительный, действенный) [57, с. 157] понятие *эффективность* отражает действия многих факторов, влияющих как на результаты производства, так и на психологическое состояние от достигнутых результатов.

В научной литературе предлагаются следующие подходы и методы к оценке эффективности:

- по интегральному экономическому эффекту результатов научно-технической и инновационной деятельности [56, с. 319],
- на основе индекса устойчивого развития [36, с. 357],
- по ожидаемому эффекту проекта с учётом количественных характеристик неопределённости [58, с. 119].

Однако все они имеют те или иные недостатки, которые приводят к значительным погрешностям или повышенной сложности и трудоёмкости.

В процессе исследования составляющих эффективности бизнес-проектов малого предпринимательства было принято решение производить оценку эффективности проектов по социально-экономическим показателям, оказывающим влияние, как на устойчивость развития малого бизнеса, так и на решение общественных проблем, с группировкой их в блоки и оценкой по пороговым уровням. *Социальная эффективность* может быть определена как достижение поставленных целей и одновременное проявление новаторства (самовыражения), а также решение общественных проблем. *Экономическая эффективность* предполагает достижение максимального эффекта (результата) при наименьших затратах. Экономическая эффективность предпринимательства в условиях рынка определяет его способность к устойчивости

и стабильному развитию, возможности привлечения источников финансирования и их прибыльного использования.

Для реализации предлагаемой оценки необходимо выполнение следующих последовательных этапов, представленных на рисунке 16.

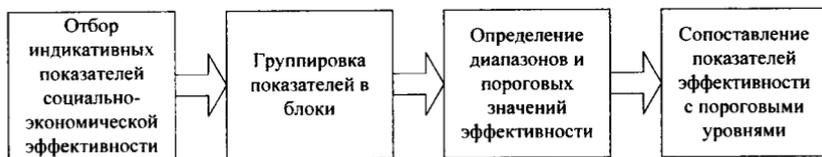


Рисунок 16 – Последовательность оценки эффективности проектов малого бизнеса

Источник: собственная разработка

Первый этап предлагаемого алгоритма состоит в отборе из множества показателей эффективности тех, которые позволяют достаточно полно оценить их влияние на устойчивость развития малого бизнеса;

На *втором этапе* предлагается производить группировку отобранных (индикативных) показателей в четыре блока:

1. финансово-экономический блок.
2. блок эффективности использования топливно-энергетических ресурсов.
3. социально-организационный блок.
4. экологический блок.

Третий этап предусматривает определение диапазонов и пороговых значений индикативных показателей. Пороговые значения рассматриваются как сравнительные границы на основе нормативных требований, требований энергетической эффективности, сложившихся среднеотраслевых норм, а также с учётом реальных экономических возможностей и ресурсных ограничений.

Четвёртый этап предусматривает оценку эффективности проекта путём сопоставления показателей эффективности с пороговыми уровнями.

I этап. Поскольку одним из принятых функциональных критериев бизнес-планирования малого предпринимательства является максимально возможное его *упрощение* (глава 3), то в качестве социально-экономических показателей, учитывающих специфику деятельности МП и оказывающих влияние на устойчивость его развития, предлагается использовать ограниченное количество показателей для оценки эффективности проекта.

Предлагается в качестве ключевых показателей оценки социально-экономической *эффективности* бизнес-проекта МП использовать приведенные ниже показатели.

Чистый денежный поток (плановая прибыль) рассчитывается по формуле

$$\text{ЧДП}_{пл} = \text{ДП}_{пл} - \text{ОД}_{пл}, \quad (8)$$

где $\text{ЧДП}_{пл}$ – плановый чистый денежный поток, руб.;

$\text{ДП}_{пл}$ – плановый приток денежных средств, руб.;

$\text{ОД}_{пл}$ – плановый отток денежных средств, руб.

В качестве целевой функции предлагаемая методика бизнес-планирования МП {по удельному весу товара (товарной группы)} использует показатель плановой суммарной прибыли (суммарного притока).

Суммарный приток денежных средств рассчитывается по формуле

$$\text{ДП}_{пл} = \text{ДП}_{осн} + \text{ДП}_{пр}, \quad (9)$$

где $\text{ДП}_{пл}$ – плановый приток денежных средств, руб.;

$\text{ДП}_{осн}$ – плановый приток денежных средств от основной (базовой) деятельности, на которую рассчитывается бизнес-план, руб.;

$\text{ДП}_{пр}$ – плановый приток денежных средств от прочей (сопутствующей) деятельности, руб.

Плановый приток денежных средств от прочей деятельности определяется по формуле

$$\text{ДП}_{пр} = \frac{\text{ДП}_{осн}(1 - \text{Уд})}{\text{Уд}}, \quad (10)$$

где $\text{ДП}_{пр}$ – плановый приток денежных средств от прочей деятельности, руб.;

Уд – удельный вес основного товара в предполагаемой выручке, доля единицы.

Примечание 10 – Отток финансовых ресурсов рассчитывается аналогично.

Рентабельность отражает уровень использования единовременных и текущих затрат.

В малом предпринимательстве целесообразно использовать рентабельность ключевого товара, которая рассчитывается по формуле

$$R_p = \frac{П_ч}{З} 100 \quad (11)$$

где R_p - рентабельность ключевого товара, %

$П_ч$ – прибыль от реализации ключевого товара, тыс. руб.;

$З$ – затраты на производство и реализацию ключевого товара, тыс. руб.

С помощью показателя *структуры капитала* можно предвидеть угрожающее субъекту хозяйствования банкротство.

Доля собственного капитала в объеме инвестиций характеризует эффективность финансового состояния предпринимательской единицы и его устойчивость. Собственный капитал выполняет две функции:

– функцию ответственности или гарантии перед кредиторами,

– функцию финансирования долгосрочно используемых основных средств.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность субъекта хозяйствования своевременно погашать краткосрочные долговые обязательства.

Срок окупаемости характеризует степень риска бизнес-проекта. Срок окупаемости – это период времени, необходимый для возмещения первоначальных капитальных вложений в проект за счёт части вновь созданной стоимости (прибыли), получаемой от проекта. Срок окупаемости может рассчитываться без учёта фактора времени и с учётом фактора времени.

Уровень безубыточности характеризует границы экономической эффективности и рассчитывается как отношение критического объёма к проектируемому объёму производства (закупок) товара.

Для расчета критической программы и её удельного веса в годовом объёме продаж и соответствующего вывода об эффективности бизнес-проекта предлагается *интерфейс программы «Безубыточность»*. Важность этой информационной программы заключается в том, что ускоряется процесс расчёта критической программы, и субъект хозяйствования наглядно видит предел, указывающий на работу в безубыточном режиме.

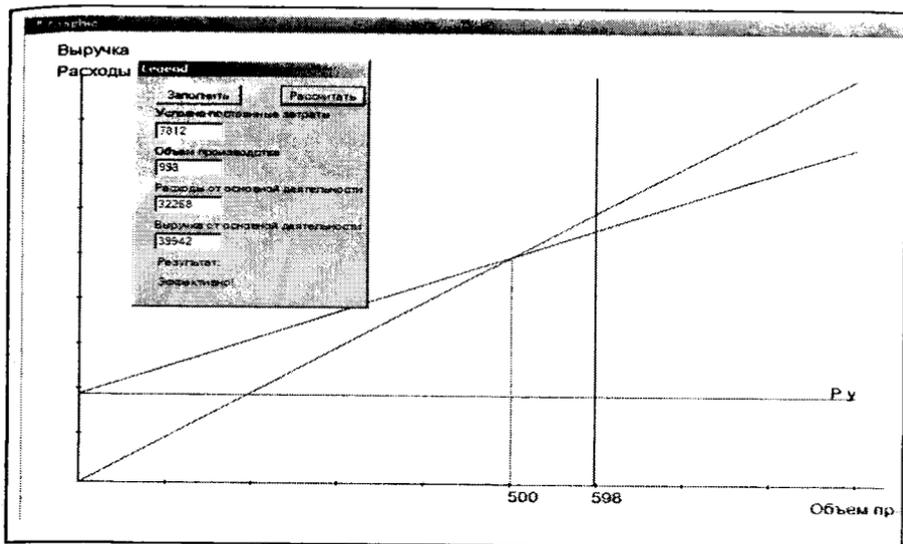


Рисунок 17 – Экранное представление информационной технологии «Безубыточность»

Источник: собственная разработка

На рисунке 17 приведена декомпозиция блока «Безубыточность» в бизнес-планировании малого предпринимательства: красным цветом указано значение критической программы (500) и синим цветом – значение нормативного объема, соответствующего предельной границе экономической эффективности (598).

Примечание 11 – Язык реализации информационного продукта «Безубыточность» - C#, среда разработки MS Visual Studio 2005. Системные требования: ОС Windows XP и выше, установленный .NET Framework 2.0.

Для оценки ущерба от воздействия рисков на активы предпринимательской единицы служит *уровень хозяйственного риска*.

Уровень хозяйственного риска предлагается рассчитывать по формуле

$$U_p = \frac{P_p}{I_c}, \quad (12)$$

где U_p – уровень хозяйственного риска, доля единицы,

P_p – потери от риска, руб.,

I_c – имущество предпринимательской единицы, руб.

С точки зрения долгосрочной устойчивости развития предпринимательских единиц малого бизнеса, важно их развитие относительно рынка. Рыночная ниша определяет часть рынка, на котором планируется вести продажи товара. Доля рыночной ниши зависит от наличия конкурентов и от уровня организации бизнеса: формирования предпочтений к товару, расширения его ассортимента, стимулирования спроса, формирования имиджа.

Долю рыночной ниши предлагается рассчитывать по формуле:

$$D_p = \frac{1}{\sum_1^n K + 1}, \quad (13)$$

где D_p – доля рыночной ниши субъекта хозяйствования;

K – конкуренты аналогичного вида деятельности;

n – количество выявленных конкурентов на рынке сбыта.

Активность саморазвития субъекта хозяйствования характеризуется конкурентоспособностью бизнеса. Коэффициент конкурентоспособности бизнеса предлагается рассчитывать по формуле (6).

Вклад предпринимательства в развитие национальной экономики характеризует доля налогов в валовой выручке. Валовая выручка определяется как сумма выручки, полученная за отчетный период субъектом хозяйствования от реализации товара, имущественных прав и доходов от внереализационных операций.

Доля налогов в валовой выручке может быть рассчитана по формуле:

$$y_n = \frac{H}{B}, \quad (14)$$

где y_n – доля налогов в валовой выручке, доля единицы;

H – величина налогов, руб.;

B – суммарная выручка, руб.

Эффективное использование топливно-энергетических ресурсов способствует улучшению экологии и разрешению проблем изменения климата, так как приводит к уменьшению потребления энергии предпринимательскими структурами и снижению уровней вредных выбросов.

В условиях ограниченности энергетических ресурсов большое значение имеет их рациональное планирование. Расход топливно-

энергетических ресурсов на единицу продукции целесообразно рассчитывать для подтверждения эффективности производственного предпринимательства.

Расход топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции (услуги) рассчитывается по формуле

$$P_{эн} = \frac{Эн}{П_{пр}}, \quad (15)$$

где $P_{эн}$ – расход топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции, кВт-ч / ед., Гкал / ед., л / ед.;

$Эн$ – плановая потребность в энергии (электрической, тепловой, топливной) для выполнения производственной программы, кВт-ч, Гкал, л.

Для решения общесоциальной проблемы экологической ситуации в стране субъекту хозяйствования необходимо предусматривать в бизнес-плане меры по улучшению природной среды (например, уменьшение выбросов в атмосферу вредных веществ и сброса сточных вод в поверхностные водоёмы) и качеству жизнедеятельности людей. *Экологической оценке* должны подлежать особо значимые потенциальные воздействия в рамках намечаемой предпринимательской деятельности. Как правило, оцениваются воздействия на следующие компоненты: воздушную среду, водную среду, шумовую обстановку, растительный и животный мир и др. [49, с. 100]. Эффект от охраны окружающей среды может быть выражен в *производственном предпринимательстве* – экологически грамотной утилизацией отходов производства, в *коммерческом предпринимательстве* – акцентом на торговлю натуральными, высококачественными товарами, что отразится на здоровье населения и т.п.

Доля выбросов в атмосферу вредных веществ рассчитывается по формуле

$$d_{атм} = \frac{B_{атм}}{B_{лим}}, \quad (16)$$

где $d_{атм}$ – доля выбросов в атмосферу вредных веществ, доля единицы;

$B_{атм}$ – планируемые выбросы в атмосферу от стационарных источников, т/год;

$B_{лим}$ – лимиты допустимых выбросов, т/год.

Доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы рассчитывается по формуле

$$d_{сбр} = \frac{B_{сбр}}{B_{лим}^{сбр}}, \quad (17)$$

где $d_{сбр}$ – доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы, доля единицы;

$B_{сбр}$ – планируемые сбросы сточных вод в поверхностные водоёмы, м³/год;

$B_{лим}^{сбр}$ – лимиты допустимых сбросов сточных вод в поверхностные водоёмы, м³/год.

В связи с экономическим кризисом возрастает роль малого бизнеса в решении общественной проблемы *трудоустройства и занятости экономически активного населения страны*. Вклад субъекта хозяйствования в решение проблемы безработицы выражается количеством создаваемых рабочих мест.

Возрастающая роль государственного регулирования в обеспечении достойного благосостояния населения страны вызывает потребность в оценке уровня материального обеспечения персонала предпринимательской единицы, напрямую связанного с *уровнем использования человеческого труда*.

Экономический эффект от использования человеческого труда [53, с.330] может быть определён по формуле

$$Э_q = \sum_1^N ЗП + Н_{под}, \quad (18)$$

где $Э_q$ – экономический эффект от использования человеческого труда, руб.

$ЗП$ – заработная плата работников, необходимых для реализации бизнес-плана, руб.;

$Н_{под}$ – подоходный налог работников, руб.;

n – численность работников, чел.

На II этапе реализации концепции оценки эффективности бизнес-проектов по пороговым уровням производится группировка социально-экономических показателей, являющихся основными индикаторами

устойчивости малого бизнеса, в четыре относительно замкнутых блока, взаимосвязанных между собой.

В финансово-экономический блок предлагается включить показатели:

- чистый денежный поток,
- рентабельность ключевого товара,
- доля собственного капитала в объеме инвестиций,
- коэффициент текущей ликвидности,
- уровень безубыточности,
- срок окупаемости проекта.

Блок эффективности использования топливно-энергетических ресурсов предлагается представлять показателем

- расход топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции (услуги).

Социально-организационный блок концентрирует следующие показатели:

- уровень хозяйственного риска,
- коэффициент конкурентоспособности бизнеса,
- доля рыночной ниши,
- доля налогов в валовой выручке,
- количество создаваемых рабочих мест,
- экономический эффект от использования человеческого труда,

Экологический блок предлагается представлять показателями:

- доля выбросов в атмосферу вредных веществ;
- доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы;

III этап предусматривает установление пороговых значений индикативных показателей. Для каждого из показателей устанавливается критерий эффективности в виде норматива или диапазона возможных изменений. Знание пределов индикативных показателей эффективности позволяет своевременно перераспределить ресурсы, скорректировать направления развития, результатом чего явится устойчивость хозяйствования предпринимательской единицы в процессе реализации бизнес-плана.

Индикативные показатели эффективности бизнес-проекта малого предпринимательства и их пороговые значения отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительные границы значений социально-экономических показателей эффективности бизнес-проекта

Социально-экономические показатели	Единицы измерения	Диапазоны и пороговые значения показателей
<i>Финансово-экономический блок</i>		
Чистый денежный поток	Руб.	$ЧДП_{пл} > 0$
Рентабельность ключевого товара	%	$R_p \geq 30$
Доля собственного капитала в объёме инвестиций	Доля единицы	$СК_n \geq 0,1 + 0,6$
Коэффициент текущей ликвидности	Единицы	$K_l \geq 1 + 2$
Уровень безубыточности	Коэф.	$У_б \leq 0,6$
Срок окупаемости проекта	лет	*
<i>Блок эффективности использования топливно-энергетических ресурсов</i>		
Расход топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции (услуги)	кВт-ч / ед., Гкал / ед., л / ед.	На уровне (ниже) среднеотраслевых норм
<i>Социально-организационный блок</i>		
Уровень хозяйственного риска	Доля единицы	$У_p < 1$
Коэффициент конкурентоспособности бизнеса	Коэф.	$K_x \leq 1$
Доля рыночной ниши	Доля единицы	$D_p \geq 0,2$
Доля налогов в валовой выручке	Доля единицы	НК Беларуси*
Количество создаваемых рабочих мест	Единицы	ГК Беларуси*
Экономический эффект от использования человеческого труда	Руб.	$Э \geq МЗП + Н_{год}$
<i>Экологический блок</i>		
Доля выбросов в атмосферу вредных веществ	т / год	Лимиты*
Доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы	м ³ / год	Лимиты*

Примечание 12 – * – Средневзвешенный нормативный срок службы оборудования, необходимого для осуществления проекта [59]; НК Беларуси – Налоговый кодекс Республики Беларусь [60]; ГК Беларуси – Гражданский кодекс Республики Беларусь [61]; Лимиты – [62].

IV этап предусматривает оценку эффективности бизнес-проекта путём сопоставления показателей эффективности проекта с пороговыми уровнями и выявления дестабилизирующих факторов, угрожающих устойчивому развитию предпринимательской структуре.

Таким образом, с учётом выявленной специфики деятельности малого бизнеса разработаны оценочные показатели эффективности бизнес-проектов на основе принципов разноаспектности и упрощения. Предлагаемые показатели экономической и социальной эффективности малого бизнеса

- а) проще в расчётах по сравнению с общепринятыми показателями оценки эффективности бизнес-проектов, являясь скорее качественными, чем количественными, достаточно полно отражают конечные результаты внедрения бизнес-проекта, Оперативность расчётов обеспечивается применением разработанного программного продукта «Безубыточность».

Примечание 13 – В ходе исследования оценки эффективности бизнес-проекта проведено сравнение показателей экономической эффективности по общепринятой методологии согласно постановлению Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» [63] с показателями социально-экономической эффективности по предлагаемой методологии, что показано в Приложении Г;

- б) нацеливают субъектов хозяйствования на расширение границ рынка, на внедрение технологических, технических, организационных новшеств, на обеспечение энергосбережения, что в свою очередь будет способствовать повышению конкурентоспособности и устойчивости развития, а также решению общественных проблем.

Рассмотренные базисные элементы являются основой механизма бизнес-планирования МП, формирование которого показано в главе 3.

ГЛАВА 3

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

3.1 Технология бизнес-планирования, учитывающая хозяйственную чувствительность предпринимательства

Механизм бизнес-планирования включает технологический процесс и модель бизнес-плана. Отличительными признаками техпроцесса являются конкретизация отдельных расчётов, наглядность результатов при помощи программных продуктов, оценка качества бизнес-плана. Модель включает:

- формирование проектных условий функционирования субъектов малого бизнеса;
- разработку критериев устойчивости субъектов хозяйствования;
- принятие условий и ограничений при разработке бизнес-плана МП
- требования к оценке эффективности бизнес-проектов.

Формирование механизма бизнес-планирования МП включает технологию бизнес-планирования, экономическую и структурную модели, методику разделов бизнес-плана и программное обеспечение.

Технология бизнес-планирования МП учитывает не только традиционные технологические этапы бизнес-планирования (Приложение Д) [64, с. 43], но включает этапы и требования, учитывающие специфику малого бизнеса:

– *уточнение отдельных расчётов.* Для получения реальных плановых финансовых результатов предусмотрено сопоставление расчётных отпускных цен с рыночными ценами и корректировка расчётов в случае значительных отклонений. Для обоснования предельно возможной загрузки основных производственных средств производится уточнение расчёта производственной мощности по критической программе. Степень точности и обоснованности находится в прямой зависимости от детализации и широты областей исследования;

- *оценку качества бизнес-плана* по пороговым критериям;
- *наглядность результатов*, обеспечиваемая демонстрационными программными продуктами «Экономик-риск» и «Безубыточность», позволяющими предпринимателям визуально определять зону хозяйственного риска и уровень безубыточности бизнес-проекта.

По итогам анализа результатов исследования планирования в качестве базовой версии процесса бизнес-планирования малого предпринимательства предлагается последовательность этапов, представленных на рисунке 18.

После проведения полного цикла бизнес-планирования и достижения пограничного устойчивого состояния субъекта хозяйствования возможен выбор нового набора векторов стабильности в технологической подсистеме и повторение полного цикла планирования. Цикличность рассматриваемого процесса бизнес-планирования способствует повышению обоснованности разрабатываемого бизнес-плана.

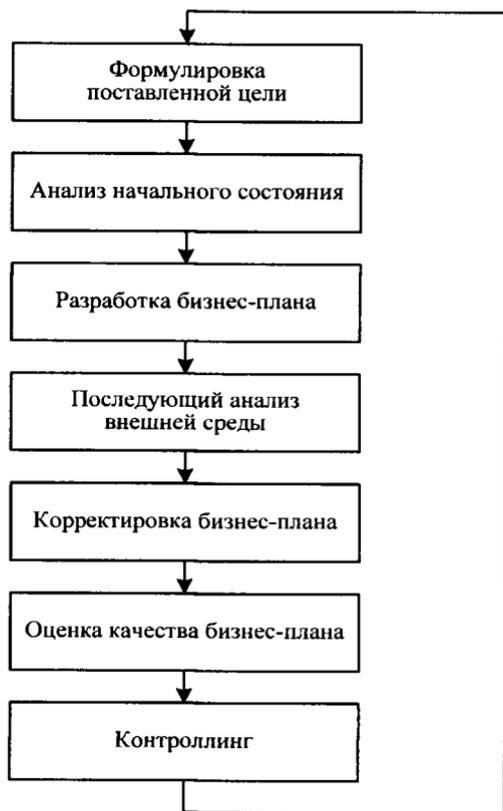


Рисунок 18 – Последовательность бизнес-планирования МП

Источник: собственная разработка

На первом этапе «Постановка цели» определяется конечное состояние, в которое предпринимательская единица стремится перейти (достичь цели). Различают цели двух вариантов бизнес-планирования – внутренней и внешней направленности. Первый вариант предусматривает поддержку принятия решений руководством субъекта хозяйствования; второй – помощь в принятии важных решений теми лицами, которые находятся во внешнем окружении предпринимательской единицы. В совокупности внутренние и внешние цели образуют систему, на основе которой формируется стратегия предпринимательской деятельности. С одной стороны, цель должна представлять собой желаемый результат и стимулировать развитие, а с другой – должна быть конкретной и достижимой. Цели могут быть недостижимы в пределах жизненного цикла проекта, но приближение к ним за это время должно быть возможным. На рисунке 19 приведены элементы этапа постановки цели.

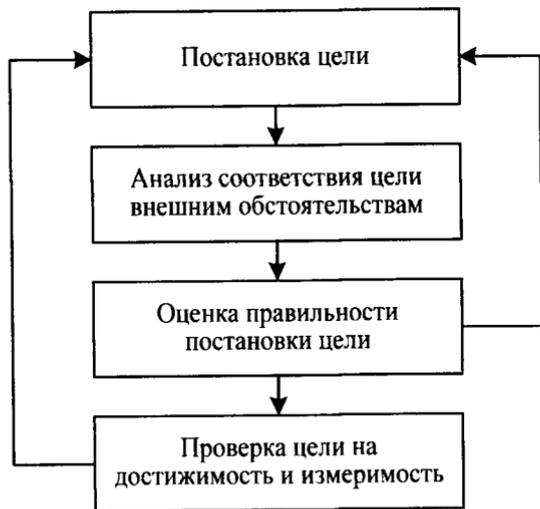


Рисунок 19 – Постановка цели бизнес-плана

Источник: собственная разработка

Второй этап бизнес-планирования «Анализ начального состояния» связан с изучением состояния субъекта хозяйствования на рассматриваемом этапе. Собирается информация о внутренней среде предпринимательской единицы: сильных и слабых сторонах, возможностях и

угрозах, конкурентах, ситуации на рынке и о всём, что может влиять на работу субъекта хозяйствования (SWOT-анализ).

Основу анализа составляет обработка информации, которая должна быть полной, достоверной и своевременной. На состав информации, её качество оказывает прямое влияние заданная цель, время и средства, выделенные на весь процесс принятия решения, а также глубина исследования и степень новизны проблемы. На рисунке 20 изображены элементы этапа по проведению анализа начального состояния предпринимательской единицы.

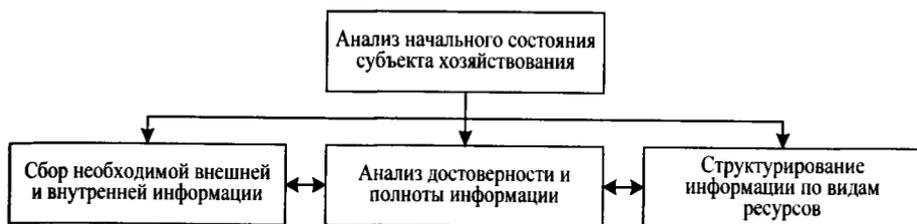


Рисунок 20 – Анализ начального состояния субъекта хозяйствования

Источник: собственная разработка

Третий этап «Разработка бизнес-плана» предусматривает следующие основные шаги:

- выявление факторов, влияющих на конечную цель (экономические, экологические, политические, социальные, технологические и др.);
- определение внутренних и внешних сил, с помощью которых можно влиять на выявленные факторы;
- предложения вариантов решения для управления процессом (возможно уточнение вариантов прогноза);
- составление подробных последовательных шагов плана для каждого из приемлемых вариантов (возможен пересмотр, уточнение факторов).

Основная задача этого процесса – выявление возможностей, используя которые можно достичь поставленных целей. По сути, это средства и методы, с помощью которых осуществляется переход от исходного состояния к новому состоянию. На рисунке 21 показаны элементы этапа разработки бизнес-плана.



Рисунок 21 – Разработка бизнес-плана

Источник: собственная разработка

Четвёртый этап «*Последующий анализ состояния внешней среды*» связан с высокой неопределённостью внешнего окружения, в результате чего возникают риски отклонения от запланированной траектории развития предпринимательской единицы. В современных условиях соответствие внутренней среды требованиям внешней среды является важнейшим фактором рыночного успеха субъекта хозяйствования. Поэтому полученная при разработке бизнес-плана информация анализируется по достоверности и полноте охвата.

Структурирование информации по видам расчётов предполагает группировку по разновидностям предпринимательской деятельности (производственной, коммерческой). В процессе анализа задаётся предельный уровень отклонения, превышение которого может негативно сказаться на эффективности и устойчивости развития предпринимательской единицы. На рисунке 22 изображены элементы этапа по проведению последующего анализа состояния внешней среды в процессе бизнес-планирования.

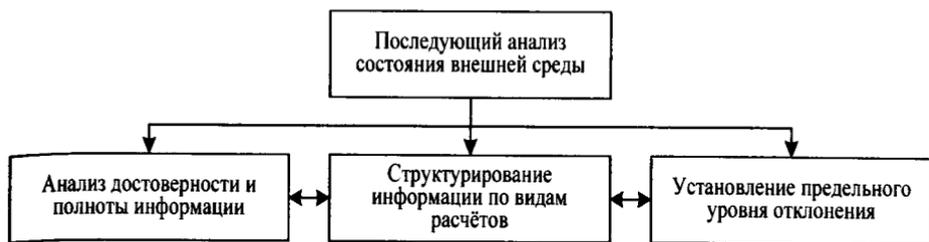


Рисунок 22 – Последующий анализ состояния внешней среды

Источник: собственная разработка

На рисунке 23 показаны элементы корректировки бизнес-плана малого предпринимательства.

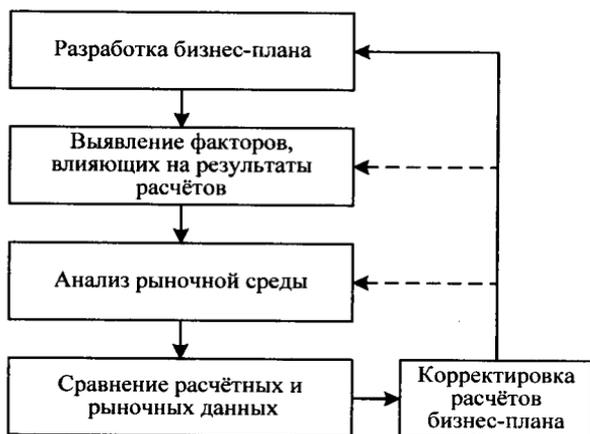


Рисунок 23 – Корректировка бизнес-плана

Источник: собственная разработка

Специфика пятого этапа бизнес-планирования МП «Корректировка бизнес-плана» заключается в правильной идентификации состояния предпринимательской единицы по критериям устойчивости и эффективности развития и сравнения выявленных значений при последующем анализе рыночной среды с планируемыми показателями.

Основная задача этого этапа – высокая точность и минимальная погрешность расчётов, позволяющая приводить предпринимательскую единицу к планируемому тренду развития.

Глубина исследования рынка зависит от степени новизны товара, на который собирается информация. Субъекты хозяйствования тщательно следят за ситуацией на рынке, динамикой цен, появлением новых товаров, действиями конкурентов. Они не допускают чрезмерного завышения или занижения цен на продукцию (услугу) [65, с. 100].

Сравнение рыночной информации с расчётными параметрами позволяет принять одно из двух вариантов решений – продолжать расчёты (пунктирные линии) или их корректировать в связи с выявленными факторами.

На шестом этапе «Оценка качества бизнес-плана» производится оценка разработанного бизнес-плана как с позиции его эффективности для субъекта хозяйствования, так и с позиции внешних участников процесса – инвесторов, партнёров, если бизнес-план готовится для внешнего использования. На этом этапе сопоставляются расчётные данные с фактическими данными, полученными в результате анализа, или с пороговыми критериями. На рисунке 24 схематично изображены элементы этапа оценки качества бизнес-плана.

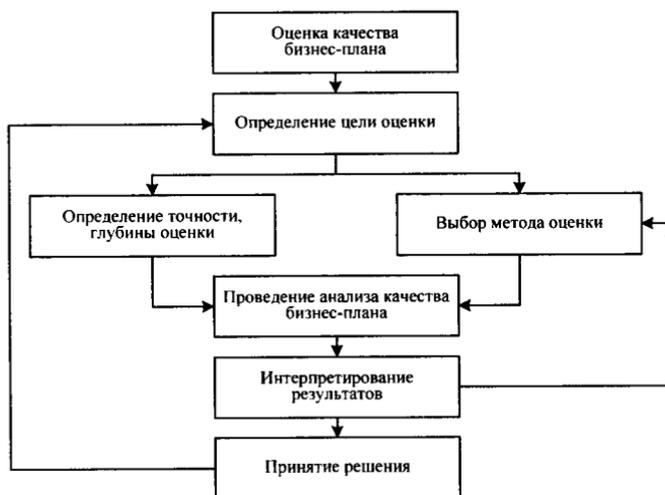


Рисунок 24 – Оценка качества бизнес-плана

Источник: собственная разработка

Так, реальность бизнес-плана отражает возможности выполнения плановых показателей в существующих условиях хозяйствования. Уро-

вень напряжённости бизнес-плана определяется соотношением установленных нормативов с эталонными. Сбалансированность плановых показателей указывает на качественную разработку бизнес-плана. При недостаточном качестве бизнес-плана возможно изменение его целей, точности и методов анализа.

Элементы седьмого, завершающего этапа «Контроллинг» показаны на рисунке 25.



Рисунок 25 – Контроллинг бизнес-плана

Источник: собственная разработка

Этот этап предусматривает системный анализ состояния предпринимательской единицы, его внутренней и внешней среды в новых условиях функционирования, ликвидацию или минимизацию факторов, мешающих её плановому развитию, осуществление мониторинга движения ресурсов и своевременного пополнения недостающих ресурсов из предусмотренных резервов.

Основное назначение этого этапа – выявление фактов отклонений реализации решений от бизнес-плана и внесение корректировок путём уточнения данных, пересмотра функций персонала и регулирование структуры управления. Чем точнее определена проблема, тем правильное может быть принято управленческое решение. Контроллингová поддержка принятия управленческого решения заключается в обеспечении информационной поддержки процесса принятия управленческо-

го решения с целью оптимального использования возможностей и ресурсов субъекта, объективной оценки сильных и слабых его сторон. Сбор информации в рамках системы контроллинга призван обеспечить предпринимателей полноценной информацией на стадии подготовки и принятия решения (внутренние проблемы и внутренние возможности).

<div style="text-align: center;"> Этапы бизнес-планирования Разделы бизнес-плана </div>	Постановка цели	Анализ начального состояния организации	Разработка бизнес-плана	Последующий анализ состояния	Корректировка разделов бизнес-плана	Оценка качества бизнес-плана	Контроллинг
Резюме	[Low]	[Low]	[High]	[Low]	[Low]	[High]	[Low]
Характеристика бизнеса и стратегия его развития	[High]	[High]	[High]	[Low]	[Low]	[High]	[High]
Описание услуги (продукции)	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Анализ рынков сбыта. Конкуренция. Стратегия маркетинга	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Производственный план. Коммерческий план	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Организационный план	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Инвестиционный план	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности	[Low]	[Low]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Показатели эффективности проекта	[Low]	[Low]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]
Юридический план	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]	[High]





Высокая степень влияния Средняя степень влияния Низкая степень влияния

Рисунок 26 – Взаимосвязь процесса бизнес-планирования с разделами бизнес-плана МП

Источник: собственная разработка

Бизнес-планирование малого предпринимательства имеет свою специфику, связанную с высокой хозяйственной чувствительностью. Поэтому чем больше анализируемых показателей и частота проводимого анализа, тем качественнее получаемые результаты и точнее последующие воздействия, чем тщательнее разрабатываются отдельные этапы бизнес-планирования, тем ниже потери предпринимательской единицы, тем меньше требуется ресурсов.

На знаково-абстрактной модели (рисунок 26), где «отношения и свойства объекта представлены в виде знаков и их связей» [14, с.77], отражено взаимовлияние технологических этапов разработки бизнес-плана МП и широты охвата его разделов. Этапы бизнес-планирования «Последующий анализ», «Корректировка бизнес-плана», «Оценка качества бизнес-плана» и «Контроллинг» повышают точность планирования и, как следствие, качество разрабатываемого плана.

3.2 Особенности структурной модели, связанные со спецификой функционирования малого бизнеса

Для планирования предпринимательской деятельности МП разработана структурная модель бизнес-плана, включающая перечень разделов, их содержание и методику. Для построения структурной модели бизнес-плана МП использованы результаты проведённого исследования законодательных и нормативных актов Республики Беларусь и зарубежных стран, работы отечественных и зарубежных учёных-экономистов, программных продуктов по бизнес-планированию, эмпирического исследования, практического опыта работы в области бизнес-планирования малого предпринимательства. В основу формирования модели бизнес-плана МП положены нормативные документы по бизнес-планированию ([66], [67], [68], [63], [69], [70], [71], [72]) и теоретические требования к разработке бизнес-планов (принципы [73, с.50], функции [66, с.139], технологии [64, с.43]), позволяющие создать методическую основу эффективной структуризации и содержания бизнес-плана для малого бизнеса.

С позиций *системного подхода* структурная модель бизнес-плана МП учитывает результаты анализа существующих систем бизнес-планирования и предусматривает комплексное преобразование методики всех его разделов с учётом специфики малого бизнеса. Согласно *структурному подходу* предлагаемая модель бизнес-плана не вносит радикальных изменений в перечень разделов бизнес-плана, утверждён-

ных в Правилах по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [63]:

Резюме

Характеристика организации и стратегия ее развития

Описание продукции

Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга

Производственный план

Организационный план

Инвестиционный план

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности

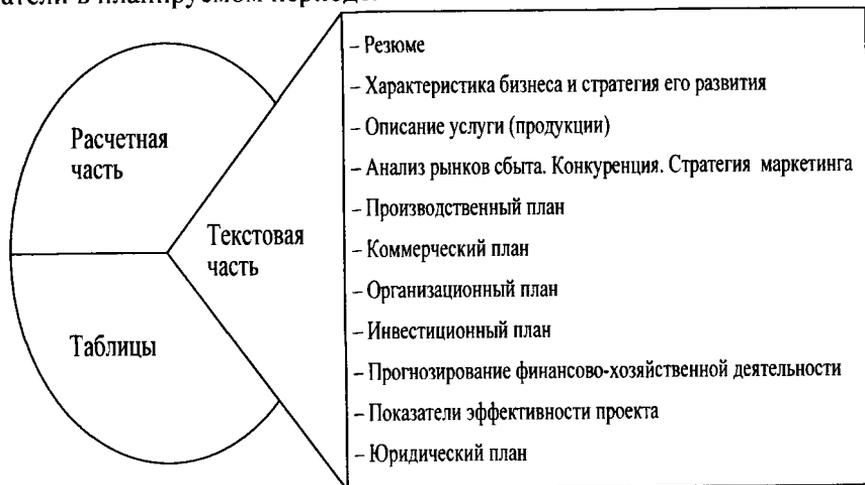
Показатели эффективности проекта

Юридический план

за исключением названия первого, третьего и четвертого разделов

(рисунок 27).

Текстовая часть разделов содержит сведения о хозяйствующем субъекте и сути проекта, расчетная часть состоит из описания подходов к планированию и прогнозированию деятельности субъекта хозяйствования языком цифр и итогов, таблицы отражают экономические показатели в планируемом периоде.



**Рисунок 27 – Составляющие структурной модели бизнес-плана
малого предпринимательства**

Источник: собственная разработка

Шаг расчётов в предлагаемой модели бизнес-плана МП – 1 год, что связано с высокой чувствительностью малого предпринимательства

Содержание, состав и степень детализации бизнес-плана определяются масштабом бизнеса, уровнем его развития, видом товара, источником финансирования.

Исходя из особенностей развития малого бизнеса и авторских исследований, при разработке структурной модели бизнес-плана МП приняты следующие условия и ограничения:

- а) расчёт бизнес-плана необходимо проводить на ключевую группу товара;
- б) для определения общей величины финансовых результатов использовать удельный вес выбранного товара в предполагаемой выручке;
- в) соблюдать синхронизацию во времени притока и оттока денежных средств, а также положительное значение накопительного остатка денежных средств по периодам реализации проекта;
- г) частично применять современные информационные системы как одну из форм методического обеспечения.

При соблюдении этих условий обеспечивается одновременное выполнение двух функций бизнес-плана МП – снижение сложности его составления и достижение устойчивости развития субъекта хозяйствования, что, в свою очередь, позволит привлечь к бизнес-планированию предпринимателей и расширить сферу малого бизнеса.

Особенности структурной модели зависят от специфики функционирования малого бизнеса, что выражается не только в названиях разделов бизнес-плана МП, но и социальной направленности проекта, реально отражающей вклад субъектов хозяйствования малого бизнеса в реализацию Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь.

Индикативные показатели социально-экономической эффективности бизнес-проекта малого предпринимательства и общепринятые показатели экономической эффективности отражены в сравнительной таблице 7.

Таблица 7 – Показатели оценки уровня эффективности бизнес-проекта

Показатели эффективности бизнес-проектов	
1	2
Действующие (для всех форм предпринимательства)	Предлагаемые (для малого предпринимательства)
<i>Показатели экономической эффективности бизнес-проектов</i>	
– простой срок окупаемости проекта, динамический срок окупаемости проекта,	
– простой срок окупаемости государственной поддержки,	
– динамический срок окупаемости государственной поддержки,	– срок окупаемости бизнес-проекта,
– чистый дисконтированный доход,	– чистый денежный поток,
– внутренняя норма доходности,	
– индекс рентабельности,	
– уровень безубыточности,	– уровень безубыточности, определяемый с помощью программного продукта,
– коэффициент покрытия задолженности,	
– коэффициент текущей ликвидности,	– коэффициент текущей ликвидности,
– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами,	– доля собственного капитала в объёме инвестиций,
– рентабельность продаж,	
– рентабельность продукции.	– рентабельность ключевого товара,
	– расход топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции(услуги),
Анализируются основные виды <i>рисков</i> , которые могут возникнуть в ходе реализации проекта, определяются методы снижения уровня конкретных рисков, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию. Проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей.	– уровень хозяйственного риска.
	– коэффициент конкурентоспособности бизнеса,
	– доля рыночной ниши,

1	2
	– экономический эффект от использования человеческого труда.
<i>Показатели социальной эффективности бизнес-проектов</i>	
	– доля налогов в планируемой выручке,
	– количество создаваемых рабочих мест,
	– среднемесячная заработная плата одного работающего,
	– доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы,
	– доля выбросов в атмосферу вредных веществ.

В настоящее время одним из важнейших приоритетов государственной политики Республики Беларусь является перевод экономики на принципиально новый путь развития – интеллектуально-инновационный [42, с.33], каждый из компонентов которого базируется на общих принципах устойчивого развития. Среди многих форм, и видов инноваций для целей данного исследования особый интерес представляют «экономические инновации, которые направлены на изменение методов и способов планирования, снижение производственных затрат и улучшение конечных хозяйственных результатов» [74, с.29].

Во многих существующих определениях специфика инновации передаётся через понятие изменения. В бизнес-планировании инновацией признаётся целевое изменение (количественное или качественное), которое способствует эффективному и устойчивому функционированию предпринимательских структур.

В таблице 8 представлены инновационные элементы бизнес-планирования МП.

Таблица 8 – Инновационные элементы бизнес-планирования МП

Инновационные элементы	Область внедрения	Функции инноваций	Порядок инноваций
1	2	3	4
Дополнительные этапы бизнес-планирования	Технологический процесс бизнес-планирования	Уточнение расчётов	Инновации первого порядка
Изменение названия и сути этапа «Оценка плана»	Технологический процесс бизнес-планирования	Оценка качества бизнес-плана	Инновация нулевого порядка
Дополнительный раздел бизнес-плана «Коммерческий план»	Модель бизнес-плана МП	Учёт особенностей коммерческой деятельности МП	Инновация первого порядка
Изменение названий трёх разделов бизнес-плана	Модель бизнес-плана МП	Учёт особенностей малого бизнеса	Инновации нулевого порядка
Определение удельного веса товара (товарной группы) в предполагаемой выручке, который должен стать основой бизнеса.	Раздел бизнес-плана «Описание услуги (продукции)»	Упрощение расчётов	Инновация четвёртого порядка
Оценка конкурентоспособности бизнеса	Раздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Конкуренция. Стратегия маркетинга».	Выявление доминирующих факторов успешного саморазвития субъекта хозяйствования	Инновация четвёртого порядка
Оценка эффективности рекламных мероприятий	Раздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Конкуренция. Стратегия маркетинга».	Эффективное вложение средств в рекламную информацию	Инновация четвёртого порядка
Разработка производственной программы на основе оптимистического и пессимистического прогнозов	Разделы бизнес-плана «Производственный план», «Коммерческий план»	Уточнение расчёта за счёт потерь от рисков	Инновация четвёртого порядка

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
Применение базовой системы оплаты труда	Разделы бизнес-плана «Производственный план», «Коммерческий план»	Упрощение расчётов	Инновация третьего порядка
Расчёт обеспеченности денежными средствами на начало деятельности.	Раздел бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»	Обоснование готовности начала предпринимательства	Инновация второго порядка
Оценка и управление предпринимательских рисков с применением ИТ «Экономик-риск»	Раздел бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»	Автоматизированное определение уровня риска, наглядность	Инновация четвёртого порядка
Системная оценка эффективности бизнес-проектов с применением ИТ «Безубыточность»	Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»	Частично автоматизированная оценка эффективности проекта, выявление дестабилизирующих факторов, угрожающих устойчивому развитию	Инновация четвёртого порядка

Охарактеризованные инновации нельзя рассматривать изолированно, поскольку они являются составной частью единого целого – интегрированного бизнес-плана, обеспечивающего устойчивость развития малого бизнеса.

Содержание и методика разделов бизнес-плана МП, рассматриваемые в разделе 3.3, унифицированы и применимы во всех сферах производственной и коммерческой деятельности малого бизнеса, о чём свидетельствуют акты о практическом использовании результатов научного исследования.

3.3 Методика разработки бизнес-планов в сфере производственного и коммерческого предпринимательства

В разделе 2.2 Главы 2 указано на то, что в настоящее время субъекты МП, в основном, сосредоточены в коммерческом и производственном предпринимательстве, что обосновывает необходимость разработки методики бизнес-плана в этих сферах бизнеса. Под методикой понимают конкретизацию метода, описание способа его исполнения [3, с.443]. Предлагаемая методика разработки бизнес-плана в сфере производственного и коммерческого предпринимательства основана на методе моделирования и предусматривает описание содержания разделов и последовательность теоретических расчётов экономических показателей.

Резюме

В сжатой форме излагается суть предлагаемого проекта; перспективы его развития, указываются:

— сведения об учредителях (индивидуальном предпринимателе) - возраст, образование, семейное положение, мотивы организации собственного дела;

— продукция (услуга) (далее – товар, товарная группа), на который (ую) разрабатывается бизнес-план, его (её) удельный вес;

— рынки сбыта и доля рынков сбыта;

— прогнозируемый объем продаж;

— численность наемных работников;

— выручка;

— предполагаемая прибыль,

— рентабельность ключевого товара;

— уровень безубыточности;

— срок окупаемости бизнес-проекта.

Раздел 1 Характеристика бизнеса и стратегия его развития

Дается описание отрасли, в которой будет работать субъект хозяйствования. Отражаются особенности выбранной сферы деятельности

(например, сезонный характер и прочее), а также слабые и сильные стороны задуманного дела.

Приводится перечень продукции (услуг), которые будут изготавливаться (выполняться), покупаться и реализовываться субъектом хозяйствования.

Отражается технический потенциал, необходимый для организации данного бизнеса: указываются основные средства и отдельные предметы в составе оборотных средств.

Информация об основных средствах, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности приводится в таблице 9.

Таблица 9 - Перечень необходимых основных средств

Наименование основных средств	Единицы измерения	Количество
1 Здания	м ²	
2 Оборудование	ед.	
3 Вычислительная техника	ед.	
4 Транспортные средства	ед.	
5 Инструмент	ед.	
6 Инвентарь	ед.	

Примечание 14 – Указываются основные средства, которые предстоит приобрести.

Отдельными предметами в составе оборотных средств (ОПОБ) считаются те средства, стоимость единицы которых не превышает величины лимита, определяемого Министерством финансов вне зависимости от срока их службы. К отдельным предметам в составе оборотных средств относятся те, которые удовлетворяют двум условиям:

— используются в хозяйственной деятельности в течение одного года;

— имеют стоимость меньше 30 БВ [75].

Информация о необходимых предметах труда для осуществления предпринимательской деятельности приводится в таблице 10.

Таблица 10 - Перечень отдельных предметов в составе оборотных средств

Перечень ОПОБ	Единицы измерения	Количество
1. Спецодежда	компл.	
2. Инструмент	ед.	
3. Инвентарь	ед.	
4. Вычислительная техника (ПЭВМ) и др.	ед.	

Примечание 15 – Указываются отдельные предметы в составе оборотных средств, которые предстоит приобрести.

В заключении раздела указывается стратегия развития предпринимательской деятельности и показывается значимость данного бизнеса для экономического и социального развития региона или страны.

Раздел 2 Описание услуги (продукции)

На основании информации обо всех видах товара (продукции, услугах), приведенного в разделе 1 бизнес-плана, определяется его удельный вес в предполагаемой выручке, для чего заполняется таблица 11.

Таблица 11 - Удельный вес товара

Наименование видов товара (товарных групп)	Удельный вес, %
Итого	100

Примечание 16 – Для индивидуальных предпринимателей (далее ИП) и для микроорганизаций рекомендуется разрабатывать бизнес-план на один вид товара, а для субъектов хозяйствования с численностью работающих от 16 до 100 чел. рекомендуется производить расчёт бизнес-плана на одну товарную группу.

Указывается область применения товара (товарной группы), который (ая) должен (должна) стать основой бизнеса или принести наибольший успех.

Приводится его технико-эксплуатационная, потребительская, функциональная и др. характеристика, демонстрируются преимущества, и указывается, почему именно у Вас потребители предпочтут приобретать этот товар (из-за удобства места расположения, из-за широты ассортимента, новизны технических и технологических решений, потребительских свойств или других причин). Отражается обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Наряду с преимуществами указываются недостатки товара и намечаются пути их устранения.

Указывается как будет подтверждаться соответствие стандартам качества, как будет осуществляется контроль качества товара, будет ли осуществляться сертификация товара или он будет проходить государственную гигиеническую регистрацию. Рассчитываются расходы по сертификации (государственной гигиенической регистрации) по формуле

$$P_C = T_C * K_C \quad (19)$$

где T_C – тариф за одну сертификацию, руб.;

K_C – количество сертификаций за расчетный период (год).

Если имеются сертификаты, лицензии, патенты, то следует указать их и поместить в приложении. Если речь идет о продукции, то надо приложить ее фотографию или рисунок.

Раздел 3 Анализ рынков сбыта. Конкуренция.

Стратегия маркетинга

3.1 Рынки сбыта

Приводится сегментация рынка, который субъект хозяйствования намеревается занять.

Для сегментации рынка могут быть использованы следующие признаки:

- демографические (возраст, пол, состав семьи);
- социально-экономические (уровень дохода, профессиональная принадлежность, образование);

— поведенческие (ориентация на длительный срок службы, марка товара, хобби, интенсивность потребления, мотивация покупки, искомые выгоды);

— национальные (национальные традиции);

— географические (район города, город, область, республика).

Если среди клиентов субъекта хозяйствования есть юридические лица, то в отношении их целесообразно применить следующие критерии сегментации:

— тип предприятия (форма собственности, статус);

— система сбыта (прямые связи, бартерные сделки, через посредников и т.п.);

— месторасположение (окраина, центр);

— мотивация покупки или пользования услугами субъекта хозяйствования (надёжность сотрудничества, искомая выгода).

3.2 Конкуренция

Описывается конкурентная среда, и указываются конкуренты, продающие аналогичные товары. Определяется рыночная ниша и отражается в таблице 12.

Рыночная ниша – участок рынка, куда субъект хозяйствования продвигаете свой товар с учетом действия конкуренции и других сил, и впоследствии желает закрепиться на нем.

Таблица 12 - Рыночная ниша.

Товар	Регионы сбыта / количество выявленных конкурентов		
	Регион 1	Регион 2	Регион 3

Оцениваются возможности выявленных конкурентов, и производится анализ *конкурентоспособности бизнеса*, который обуславливается как качественными характеристиками и ценовыми показателями товара, так и особенностями организации бизнеса, т.е. отражает многоаспектную характеристику показателей типичных для каждого вида предпринимательства.

Дается описание наиболее сильных конкурентов, выявляются их «слабые» и «сильные» стороны. При этом рекомендуется ограничиться четырьмя сравниваемыми показателями (см. раздел 2.3 Главы 2).

Предлагаемые критерии оценки вышеуказанных показателей приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Шкала оценки факторов конкурентоспособности бизнеса

Балл	Уровень оценки факторов (масштабности, организационного, потребительского), влияющих на конкурентоспособность бизнеса
0	Фактор в анализируемом бизнесе отсутствует
0, 1	Фактор в анализируемом бизнесе практически не проявляется
0, 2	Фактор в анализируемом бизнесе проявляется незначительно
0,3	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает малое влияние на потребителя
0, 4	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает более-менее удовлетворительное влияние на потребителя
0, 5	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает удовлетворительное влияние на потребителя
0, 6	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает более-менее значительное влияние на потребителя
0, 7	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает не слишком значительное влияние на потребителя
0, 8	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает значительное влияние на потребителя
0, 9	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает сильное влияние на потребителя
1, 0	Фактор в анализируемом бизнесе оказывает очень сильное влияние на потребителя

Цену товара предлагается формализовать в виде функции принадлежности и выразить от 0, 9 до 1. Предлагаемые критерии оценки ценового фактора приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Шкала оценки ценового фактора

Балл	Уровень оценки ценового фактора, влияющего на конкурентоспособность бизнеса
0, 9	Цена товара высокая
0, 91	Цена товара достаточно высокая
0, 92	Цена товара значительно выше среднего уровня
0, 93	Цена товара среднего уровня
0, 94	Цена товара ниже среднего уровня
0, 95	Цена товара значительно ниже среднего уровня
0, 96	Цена товара более-менее низкая
0, 97	Цена товара достаточно низкая
0, 98	Цена товара значительно низкая
0, 99	Цена товара низкая
1, 00	Цена товара очень низкая

Обосновав величину выбранных показателей конкурентоспособности, заполняется таблица 15.

Таблица 15 – Конкурентоспособность бизнеса

Индикаторы конкурентоспособности	Оценка показателей, баллы		
	Предприниматель	Конкурент ₁	Конкурент ₂
Индикатор масштабности (I ₁) Индикатор потребительский (I ₂) Индикатор организационный (I ₃)			
Итого	$\Pi = I_1 * I_2 * I_3$	$\Pi = I_1 * I_2 * I_3$	$\Pi = I_1 * I_2 * I_3$
Индикатор ценовой			

Примечание 17 – Показатели, используемые для расчёта индикаторов конкурентоспособности, определяются субъектами хозяйствования как наиболее значимые в конкретной сфере деятельности.

Коэффициент конкурентоспособности бизнеса предлагается рассчитывать по формуле (6).

Сравнив коэффициенты конкурентоспособности, делается вывод о конкурентоспособности бизнеса (при низком уровне конкурентоспособности приводятся методы конкурентной борьбы).

3.3 Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга в малом бизнесе предусматривает разработку двух составляющих marketing mix (place, promotion) – каналов товародвижения и продвижения, а также стратегию сбыта. Стратегия сбыта основывается на продвижении на новые рынки сбыта и увеличении доли рынка.

Каналы товародвижения включают:

- способ доставки к потребителю (личный автомобиль, такси, общественный транспорт и др.);
- метод распространения (прямой, через посредников, магазины);
- выбор места продаж (наличие подъездных путей, центр, окраина и др.).

Продвижение основано:

1. *на персональных продажах*, когда предприниматель дает устное представление товара потенциальным покупателям;
2. *на стимулировании сбыта* (скидки, продажа в кредит, презенты и др.);
3. *на послепродажном обслуживании* (консультации по эксплуатации, монтажу, гарантии и др.);
4. *на предварительных заказах*.
5. *на выборе эффективной рекламы*
 - 5.1. в прессе (платная и неоплачиваемая (статья, заметка);
 - 5.2. печатная, почтовая, сувенирная, наружная, выставки и др.;

Для того, чтобы субъекты хозяйствования не сомневались в необходимости плановой рекламной деятельности и получения эффективного результата от средств, вложенных в информацию, рекомендуется проводить оценку эффективности рекламного объявления, алгоритм которой представлен в Главе 2 раздела 2.3 на рисунке 14. Чтобы оценить эффективность рекламы по формуле 7, необходимо исчисление индексов по следующим формулам:

Индекс снижения себестоимости (I_c) определяется

$$I_c = \frac{I_p}{I_o}, \quad (20)$$

где I_c – индекс изменения себестоимости;

I_p – индекс расходов на рекламу;

I_o – индекс объёма производства.

Индекс изменения расходов на рекламу рассчитывается

$$I_p = \frac{P_{P.M}}{P_{P.C}}, \quad (21)$$

где $P_{P.M}$, $P_{P.C}$ – соответственно среднемесячные расходы на рекламу в «мягкие» и «сильные» коммерческие месяцы, руб.

Индекс объёма производства близок единице и является величиной, обратной индексу изменения объема продаж, поскольку объем продаж меньше объема производства. Индекс объёма производства (I_o) рассчитывается

$$I_o = \frac{1}{I_d}, \quad (22)$$

Расходы на маркетинг рассчитываются по формуле

$$P_M = (Z_{TP} + Z_{TC} + Z_P + Z_{CT} + Z_{Пос})Y_D \quad (23)$$

где P_M – годовые затраты на маркетинг, руб.;

Z_{TP} – затраты на транспортировку к месту продаж, руб.;

Z_{TC} – затраты на собственную торговую сеть (услуги посредников), руб.;

Z_P – затраты на рекламу, руб.;

Z_{CT} – затраты на стимулирование (презенты), руб.;

$Z_{Пос}$ – затраты на послепродажное обслуживание, руб.

Раздел 4.1 Производственный план.

4.1 Производственный план.

Производственный план предусматривает описание и расчеты по следующим подразделам:

- 4.1.1 программе производства и реализации услуг (продукции);
- 4.1.2 затратам на производство и реализацию услуг (продукции).

4.1.1 Программа производства и реализации услуг (продукции);

Программа производства и реализации продукции (услуг) основана на разработке производственной программы субъекта хозяйствования, которая составляется на основе

- заключенных договоров с постоянными клиентами,
- имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

Прогноз наиболее реального объема производства и реализации услуг (продукции) определяется на основе оптимистического и пессимистического прогнозов.

Оптимистический прогноз (P_{OPT}) приравнивается к производственной мощности, с помощью которой предполагается реализовать разрабатываемый бизнес-проект. Для расчета производственной мощности необходимо рассчитать эффективный фонд работы ведущих основных средств (ручного труда) и реальную норму времени на изготовление единицы продукции (выполнение единицы услуги). Производственная мощность рассчитывается по формуле

$$P_{opt} = \frac{\Phi_D}{\sum t}, \quad (24)$$

где P_{OPT} – оптимистический прогноз производственного плана в натуральных показателях;

Φ_D – действительный фонд времени рабочего места, мин.;

$\sum t$ – трудоёмкость выполнения производственного процесса по изготовлению единицы продукции (выполнению единицы услуги), мин.

Действительный фонд времени рабочего места рассчитывается по формуле

$$\Phi_D = D_p * K_{CM} * T_{CM} (1 - K_p) * U_d * 60 \quad (25)$$

где D_p – число рабочих дней за год, дн.;

K_{CM} – количество смен работы ведущих основных средств;

T_{CM} – продолжительность рабочей смены, ч;

K_p – коэффициент, учитывающий простой ведущих основных средств в плановом ремонте (невыходы по уважительным причинам при ручном труде);

U_d – удельный вес товара, на который разрабатывается бизнес-план (см. табл. 11)

Для определения реальной трудоёмкости изготовления единицы товара (выполнение единицы услуги) заполняется таблица 16.

Таблица 16 - Трудоёмкость выполнения производственного процесса

Наименование технологических операций	Трудоёмкость, мин
Итого	$\sum t$

Пессимистический прогноз предусматривает расчет варианта, который отражает экстраполированные результаты расчета объемов и продаж товара при неблагоприятно складывающихся обстоятельствах, скорректированные на основании неблагоприятного хода событий, когда возникают материальные, трудовые, финансовые и другие потери сверх предусмотренных потерь {укрупненно можно принять в размере $(0,5-0,7)P_{OPT}$ }

$$P_{ПЕС} = P_{OPT} - \sum P_p, \quad (26)$$

где $P_{ПЕС}$ – пессимистический прогноз производственного плана в натуральных показателях;

P_{OPT} – оптимистический прогноз производственного плана в натуральных показателях;

P_p – потери от риска в натуральных показателях.

Наиболее вероятный (реальный объем производства) определяется как среднеарифметическая величина данных оптимистического и пессимистического прогнозов. Результаты рассчитанных объёмов производства сводятся в таблицу 17

Таблица 17 - Объемы производства товара

Наименование продукции, работ, услуг	Оптимистический прогноз производственной программы	Пессимистический прогноз производственной программы	Наиболее реальный прогноз производственной программы
	P_{Opt}	P_{Pec}	P_p

4.1.2 Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Дается обоснование по каждому элементу затрат или статьям себестоимости с учетом отраслевых особенностей.

Затраты, включаемые в производство продукции (работ, услуг), группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств и нематериальных активов, используемых в предпринимательской деятельности;
- прочие затраты [76].

4.1.2.1 Для производства и реализации продукции (работ, услуг) рассчитываются затраты, перечень и методика расчёта которых приведены в таблице 18

Таблица 18 - Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг)

Наименование элементов затрат	Методика расчета затрат в производственной деятельности	Затраты, тыс.руб.
1. Материальные затраты	$MЗ = З_{МЗ} + ОПОБ * Уд$	
2. Затраты на оплату труда - при сдельной системе оплаты - при повременной системе оплаты - при базовой системе оплаты	$\Phi OT = \sum_1^m P_{Cд} * P_p * K_d * K_{np}$ $\Phi OT = \sum_1^m T_{Cтв} * \Phi_p * P_{повр} * K_d * K_{np} * 12 * Уд$ $\Phi OT = n * БВ * P_{н.р} * K_{np} * 12 * Уд$	
3. Отчисления на	$O_{с.н} = K_{с.н} * \Phi OT$	

социальные нужды		
4. Амортизация основных средств и нематериальных активов	$A = \frac{OC}{T_n} Y \delta$	
5. Прочие затраты	$P_{проч} = \sum_{i=1}^n P_i$	
Итого		$\sum 3$

Пояснения к таблице 18

1. Материальные затраты

МЗ – материальные затраты

К материальным затратам на производство и реализацию товаров относятся затраты

а) по сырью (основным и вспомогательным материалам), запасным частям для ремонта отдельных предметов труда (ОПОБ), покупным комплектующим изделиям и полуфабрикатам, работам и услугам производственного характера (обработка сырья и материалов, проведение испытаний для определения качества, транспортные услуги по доставке сырья, материалов, комплектующих полуфабрикатов);

б) по топливу и энергии всех видов, расходуемых на производственные и хозяйственные цели, транспортные расходы по обслуживанию производства;

Змтэ – материальные и топливно-энергетические затраты, тыс.руб.

Затраты на основные материалы рассчитывается по формуле

$$Z_{OM} = \sum_{i=1}^n C_{OMi} * P_{OMi} * P_p \quad (27)$$

где Z_{OM} – затраты на основные материалы, тыс. руб.,

P_{OMi} – расход i -того материала на изготовление единицы продукции, кг, пог. м и др.;

P_p – годовой объем продукции, работ, услуг, ед..

Затраты на вспомогательные материалы можно принять укрупненно

$$Z_{BM} = 0,25 Z_{OM}, \quad (28)$$

где Z_{BM} – затраты на вспомогательные материалы, тыс. руб.,

Z_{OM} – затраты на основные материалы, тыс. руб.

Затраты на топливо рассчитываются по формуле [77, с. 322]

$$Z_T = C_T * \frac{H_T * L_{пл}}{100} \quad (29)$$

где Z_T – затраты на топливо, тыс. руб.,

C_T – цена одного литра топлива, тыс. руб.,

H_T – норма расхода топлива на 100км пробега, л,

$L_{пл}$ – планируемый годовой пробег, км

Затраты на электроэнергию рассчитываются по формулам

а) для производственных целей [77, с. 321]

$$Z_{эл} = C_{эл} \frac{\sum_{i=1}^n N_{уст} * \Phi_D * Kз * Kо}{Kс * Kд}, \quad (30)$$

б) для освещения [47, с. 323]

$$Z_{эл} = T_{эл} \frac{K_{св} * M_{св} * \Phi_D * Kо}{1000} \quad (31)$$

где $Z_{эл}$ – затраты на электроэнергию, тыс. руб.,

$T_{эл}$ – тариф одного киловатт-часа электроэнергии, тыс. руб.,

$N_{уст}$ – установленная мощность потребителей электроэнергии,

кВт,

$i=1 \dots n$ – количество потребителей электроэнергии;

Φ_D – действительный фонд времени работы потребителей электроэнергии за расчетный период, ч;

$Kз$ – коэффициент загрузки потребителей электроэнергии;

$Kо$ – коэффициент учитывающий одновременную работу потребителей электроэнергии;

$Kс$ – коэффициент полезного действия питающей электросети;

$Kд$ – коэффициент полезного действия установленных электром

торов;

$K_{св}$ – число светильников, шт.;

$M_{св}$ – средняя мощность 1 светильника, Вт

Затраты на пар для производственных целей (сушка, подогрев эмульсии и др.) рассчитываются по формулам [77, с. 322]

$$Z_{п} = C_{п} * Q_{п} * P_p \quad \text{или} \quad Z_{п} = C_{п} * Q_{п} * \Phi_D, \quad (32)$$

где $Z_{п}$ – затраты на пар, тыс. руб.;

$C_{п}$ – цена одного кубического метра пара, тыс. руб.;

$Q_{п}$ – удельная норма расхода пара на единицу продукции или на час работы, м³

Затраты на пар для отопления рассчитываются по формуле [77]

$$Z_{\text{пот}} = C_{\text{п}} \frac{q * R_t * \text{Фот} * V}{1000 * I_n} \quad (33)$$

где $C_{\text{п}}$ - цена одного кубического метра пара, тыс. руб.;

q - расход тепла на 1 м^3 здания при разности наружной и внутренней температур в 1°C , ккал-ч;

R_t - разность наружной и внутренней температуры в отопительный период, $^\circ\text{C}$

Фот - длительность отопительного периода, ч;

V - объем здания, м^3 ;

I_n - теплосодержание пара, ккал/кг

Затраты на воду определяются по формуле

$$Z_{\text{в}} = T_{\text{в}} \frac{\sum_1^n Q_{\text{в}} * \Phi_{\text{Д}} * K_3}{1000} \quad (34)$$

где $T_{\text{в}}$ - тариф одного кубического метра воды, тыс. руб.;

$Q_{\text{в}}$ - часовой расход воды на одного потребителя воды, л;

n - количество потребителей воды;

K_3 - коэффициент загрузки потребителей воды

Затраты на сжатый воздух рассчитывается по формуле [77, с. 322]

$$Z_{\text{сж}} = C_{\text{сж}} * K_{\text{сж}} * \sum_{i=1}^n Q_{\text{сж}} * K_{\text{и}} * \Phi_{\text{Д}} \quad (35)$$

где $Z_{\text{сж}}$ - затраты на сжатый воздух, тыс. руб.,

$C_{\text{сж}}$ - цена одного кубического метра сжатого воздуха, тыс. руб.,

$K_{\text{сж}}$ - коэффициент, учитывающий потери сжатого воздуха в местах неплотного соединения трубопроводов;

$i=1 \dots n$ - количество воздухоприемников;

$Q_{\text{сж}}$ - расход сжатого воздуха, $\text{м}^3/\text{ч}$;

$K_{\text{и}}$ - коэффициент использования воздухоприемника во времени.

ОПОБ - отдельные предметы в составе оборотных средств, тыс. руб.

Для определения стоимости ОПОБ заполняется таблица 19

Таблица 19 — Затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств

Перечень ОПОБ	Количество ОПОБ, шт.	Цена ед. ОПОБ, тыс.руб.	Стоимость ОПОБ, тыс.руб.
Итого:			Σ

$Уд$ – удельный вес товара, на который разрабатывается бизнес-план

2. Затраты на оплату труда

К затратам на оплату труда относятся выплаты, производимые согласно трудовым договорам (контрактам).

ФОТ – фонд оплаты труда наемных работников.

$\sum_{i=1}^n P_{сд}$ – суммарная сдельная расценка, руб.;

$Kд$ – коэффициент дополнительной оплаты труда;

$Kпр$ – коэффициент премирования;

$T_{с.и}$ – тарифная ставка i -того разряда, руб.

$Fр$ – действительный фонд работы одного работника за год, ч;

$Pповр$ – численность повременщиков, чел.;

n – количество базовых величин;

$БВ$ – базовая величина на момент разработки бизнес-плана, руб.;

$Pн.р$ – численность наемных работников, чел.;

Примечание 19 – Среднемесячная зарплата не должна быть меньше минимальной заработной платы (МЗП), утвержденной Правительством на момент разработки бизнес-плана

3. Отчисления на социальные нужды

Отчисление на социальные нужды – это обязательные страховые взносы в государственный внебюджетный Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь.

$Ос.н.$ – отчисления на социальные нужды.;

$Кс.н$ – норматив отчислений на социальные нужды.

4. Амортизация основных средств и нематериальных активов

Амортизационные отчисления от стоимости основных средств, нематериальных активов производятся в порядке установленным положением о порядке начисления амортизационных отчислений [78].

A – амортизационные отчисления на полное восстановление как по собственным, так и арендованным основным средствам, тыс.руб.

OC – амортизируемая стоимость основных средств, тыс.руб.

Tn – нормативный срок службы основных средств, лет [59], [78].

Уд – удельный вес товара, на который разрабатывается бизнес-план
Для расчёта амортизационных отчислений составляется таблица 20

Таблица 20 – Амортизационные отчисления

Наименование основных средств	Ед. изм.	Количество	Цена ед., тыс. руб.	Общая стоимость, тыс. руб.	Нормативный срок службы, лет	Амортизационные отчисления, тыс. руб.
Здания						
Оборудование						
Вычислительная техника						
Транспортные средства						
Инструмент, приспособления						
Инвентарь						
Итого				$\sum OC$		$\sum A$

5. Прочие затраты

К элементу «Прочие затраты» в составе себестоимости продукции (работ, услуг) относятся:

a. налоги, сборы, платежи и другие обязательные отчисления в государственные целевые бюджетные и внебюджетные фонды, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг) – экологический налог, платежи за землю, отчисление на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, отчисления в инновационный фонд;

- b.* страховые взносы по видам обязательного страхования;
- c.* затраты на оплату услуг связи, включая затраты на почтовые, телефонные, телеграфные услуги, роуминг, услуги факсимильной и спутниковой связи, необходимые для производства и реализации товаров (при согласовании с налоговым органом);
- d.* плата за регистрацию доменного имени в домене BY, создание и обновление web-сайта;
- e.* оплата услуг по охране имущества, затраты по противопожарному обслуживанию, обслуживанию охранно-пожарной сигнализации, услуг пожарной охраны;
- f.* плата за обучение кадров;
- g.* оплата консультационных, информационных услуг;
- h.* компенсация за использование для нужд субъекта хозяйствования инструментов и приспособлений, принадлежащих работникам, а также личных транспортных средств;
- j.* затраты на рекламу и маркетинговые услуги, а также расходы, связанные с реализацией товаров, упаковкой, хранением, транспортировкой, погрузкой и разгрузкой;
- k.* расходы по сертификации и государственной гигиенической регистрации товаров;
- l.* затраты на гарантийный ремонт и обслуживание изделий, на которые установлен гарантийный срок службы;
- m.* арендная плата;
- n.* лизинговые платежи;
- o.* отчисления в ремонтный фонд и резерв предстоящих расходов на ремонт основных средств;
- p.* оплата услуг по управлению, ведению бухгалтерского учёта и отчётности, разработке бизнес-планов развития, оказываемых субъекту хозяйствования иными организациями (ИП);
- r.* другие затраты, входящие в состав себестоимости продукции (работ, услуг).

4.1.2.2 Затраты на перевозку грузов и пассажиров

Затраты на перевозку грузов и пассажиров рассчитываются на основании Положения о порядке формирования тарифов на перевозку грузов и пассажиров автотранспортом Республики Беларусь [79],[80],[81].

Для расчёта плановой себестоимости транспортной работы составляется плановая калькуляция по статьям расходов, приведенным в таблице 21

Таблица 21 - Затраты на транспортную деятельность

Наименование статей калькуляции	Методика расчета затрат в производственной деятельности на автотранспорте	Затраты, тыс.руб.
1	2	3
1. Затраты на оплату труда персонала по организации и осуществлению перевозок	$\Phi OT = \sum_1^m P_{сд} * P_p * K_d * K_{пр}$	
1.1 сдельная система оплаты	$\Phi OT = \sum_1^m T_{сд} * \Phi_p * P_{повр} * K_d * K_{пр}$	
1.2 повременная система оплаты		
1.3 базовая система оплаты	$\Phi OT = n * BВ * P_{н.р} * K_{пр} * I2 * Vд$	
2. Отчисления в бюджетные и внебюджетные фонды от средств на оплату труда	$O_{с.н} = K_{с.н} * \Phi OT$	
3. Затраты на топливо	$З_т = Ц_т * \frac{H_т * L_{пл}}{100}$	
4. Затраты на смазочные и другие эксплуатационные материалы	$З_{см} = З_т * \frac{H_{см}}{100}$	
5. Затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин	$З_{р.ш} = Ц_{ш} * n * \frac{H_{ш}}{100} * \frac{L_{пл}}{1000}$ $H_{ш} = \frac{1000}{L_{э.н} * K_{ш}} 100$	
6. Материальные затраты на техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонты подвижного состава	$З_{мз} = \frac{Mз * I_{ц} * L_{пл}}{1000} * K_т$	
7. Амортизация основных средств и нематериальных активов	$A = \frac{OC}{T_n} Vд$	
8. Накладные расходы	$R_{накл} = \sum_{i=а}^q P_i + OПОБ * Vд$	
9. Налоги и платежи, включаемые в себестоимость	$H_{с/с} = H_{эк} + H_{зем}$	
Итого		$\sum 3$

Пояснения к таблице 21

1 *Затраты на оплату труда персонала по организации и осуществлению перевозок* (см. пояснения к табл. 18)

2 *Отчисления в бюджетные и внебюджетные фонды от средств на оплату труда* (см. пояснения к табл. 18)

3 *Затраты на топливо*

Затраты на *топливо* определяются исходя из линейных норм расхода автомобильного топлива (бензин, дизтопливо, сжатый и сжиженный газ) на 100 км пробега и дополнительного расхода на 100 ткм или на каждую езду с грузом, на час работы спецоборудования в соответствии с нормами расхода топлива и смазочных материалов на автомобильную технику РБ.

Z_T – затраты на топливо, тыс. руб.

C_T – цена одного литра топлива, тыс. руб.,

N_T – норма расхода топлива на 100 км пробега, л,

$L_{пл}$ – планируемый годовой пробег, км

4 *Затраты на смазочные и другие эксплуатационные материалы*

Затраты на *смазочные материалы* определяются исходя из норм их расхода в процентах от затрат *а/топливо*.

Z_T – затраты на топливо, тыс. руб.;

$C_{СМ}$ – цена смазочных материалов, тыс. руб.;

$N_{СМ}$ – норма расхода смазочных материалов на 1 руб. затрат на топливо, %.

5 *Затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин*

Затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин определяются исходя из общего пробега автомобиля, норм износа шин на 1000 км пробега, количества колес автомобиля.

$Z_{р.ш}$ – затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин, тыс.руб.;

$C_{ш}$ – цена одной шины без учёта налога на добавленную стоимость, тыс. руб. (для неплательщиков НДС цена за шины берётся с НДС)

n – количество шин, установленных на автомобиле (прицепе, полуприцепе), ед.

$N_{ш}$ – норма износа на 1000 км пробега к стоимости шины, %;

$L_{пл}$ – планируемый годовой пробег, км

$L_{ЭН}$ – эксплуатационная норма пробега одной шины до списания, км;

$K_{ш}$ – коэффициент, учитывающий условия эксплуатации подвижного состава.

6 Материальные затраты на техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт подвижного состава

Материальные затраты на *техническое обслуживание, текущий ремонт и капитальный ремонт* подвижного состава определяются исходя из норм затрат на запасные части, узлы, агрегаты и материалы для технического обслуживания и ремонта подвижного состава на 1000 км пробега.

$Z_{МЗ}$ – материальные затраты на запасные части, узлы, агрегаты и материалы;

M_z – норма расхода на запчасти, узлы, агрегаты и материалы для технического обслуживания и ремонта подвижного состава на 1000км пробега, тыс. руб.

$I_{ц}$ – индекс цен производителей промышленной продукции производственно-технического назначения на момент расчёта тарифов(к месяцу разработки бизнес-плана) нарастающим итогом к декабрю 2001 года;

$L_{пл}$ – планируемый пробег, км;

K_t – корректирующий коэффициент к нормам в зависимости от типа подвижного состава;

7 Амортизация основных средств и нематериальных активов

Амортизационные отчисления основных средств определяются в зависимости от стоимости подвижного состава и нормативных сроков их службы.

A – амортизационные отчисления основных средств и нематериальных активов, тыс.руб.;

OC – амортизируемая стоимость основных средств (таблица 13), тыс. руб.

T_n – нормативный срок службы основных средств, лет [59].

$Уд$ – удельный вес перевозок, на которые разрабатывается бизнес-план

8 Накладные расходы

В *накладные (общехозяйственные) расходы* ($R_{накл}$) включаются а) страховые взносы по видам обязательного страхования (транспортные средства, наёмные работники);

б) оплата услуг связи (почтовые, телефонные, телеграфные и др. подобные услуги), необходимые для производства и реализации товаров (при согласовании с налоговым органом);

в) арендная плата;

д) эксплуатационные расходы по содержанию зданий, помещений, оборудования, инвентаря, в т.ч. оплата коммунальных услуг;

е) плата за государственную регистрацию договора аренды;

- f) оплата услуг платных стоянок;
- г) расходы на приобретение книжек МДП для перевозки грузов, табличек «TIR», а также платежи за страховые полисы; получение санитарных паспортов на автомобиль и санитарных книжек водителями, осуществляющими перевозку продуктов, а также стоимость прохождения санитарного минимума;
- h) оплата мойки транспортных средств;
- и) оплата услуг на объектах погранично-таможенного оформления (таможенный терминал);
- j) оплата конвоирования грузов, находящихся под таможенным контролем;
- к) уплата обязательных сборов за границу и налогов приезде по территориям иностранных государств;
- l) оплата получения разрешений на проезд по территории иностранных государств;
- m) платежи по страхованию транспортных средств («КА КО»), грузов;
- n) платежи по страхованию ответственности перевозчика;
- o) другие расходы, связанные с особенностями осуществляемой деятельности, - по согласованию с налоговым органом;
- р) отдельные предметы в составе оборотных средств (ОПОБ).

Для определения стоимости ОПОБ заполняется таблица 19.

9 Налоги и платежи, включаемые в себестоимость

Налоги и платежи, включаемые в себестоимость (Нс/с) [82, с.111]:

– налог за пользование природными ресурсами (экологический налог);

– платежи за землю (земельный налог).

Экологический налог рассчитывается по формуле

$$H_{\text{ЭК}} = h_{\text{ЭК}} * \frac{P_{\text{T}} * K_{\text{ПЕР}} * K_{\text{ПОН}}}{1000} \quad (38)$$

где $H_{\text{ЭК}}$ – величина экологического налога, тыс. руб.;

$h_{\text{ЭК}}$ – ставка экологического налога, руб./т;

P_{T} – расход топлива за год, т;

$K_{\text{ПЕР}}$ – коэффициент перевода литров в килограммы;

$K_{\text{ПОН}}$ – понижающий коэффициент за передвижные источники выбросов.

Земельный налог рассчитывается по формуле

$$H_3 = h_3 * S$$

(39)

где H_3 – величина земельного налога, тыс. руб.;

h_3 – фиксированная ставка за гектар земельной площади, руб./га;

S – размер земельной площади, га.

4.2 Коммерческий план

Коммерческий план включает подразделы:

4.2.1 годовой объем закупок и реализации товара;

4.2.2 прогнозирование складских запасов

4.2.3 затраты на доставку и реализацию закупаемого товара;

4.2.1 Годовой объем закупок и реализации товара

Описывается процедура закупки товара, доставка его на склад и транспортировка к местам реализации. Указывается периодичность поездок за товаром. Приводится схема коммерческого потока

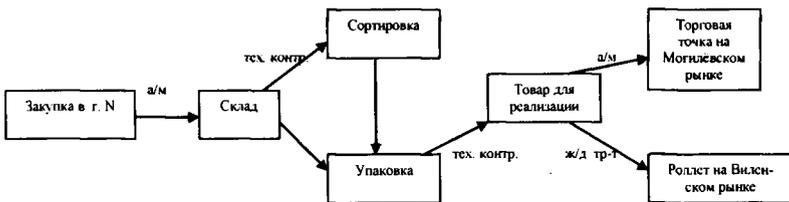


Рисунок 28 — Пример схемы коммерческого потока

Прогноз годового объема закупок и реализации товара основан на методе оценок

– по оптимистическому прогнозу (когда закупка и реализация товара осуществляются наилучшим образом),

– по пессимистическому прогнозу (когда возникают потери сверх предусмотренных),

– по реальному прогнозу (наиболее вероятному объему закупок и продаж).

Для определения оптимального объема закупок и продаж предлагается заполнить таблица 22

Таблица 22 — Оптимистический объем закупок и продаж

Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год, ед.
Количество закупаемо- го товара, ед													$\sum P_{опт}$

Для определения пессимистического объема закупок и продаж используется формула

$$P_{пес} = P_{опт} - \sum P_p, \quad (40)$$

где $P_{пес}$ — пессимистический прогноз коммерческого плана в натуральных показателях;

$P_{опт}$ — оптимистический прогноз коммерческого плана в натуральных показателях;

P_p — потери от риска в натуральных показателях.

Наиболее реальный объем закупок и продаж определяется как среднеарифметическая величина данных оптимистического и пессимистического прогнозов. Результаты рассчитанных объемов закупок и продаж сводятся в таблицу 23.

Таблица 23 — Прогноз объема закупок и продаж

Наименование товара	Оптимистический прогноз закупок и продаж, ед. / год	Пессимистический прогноз закупок и продаж, ед. / год	Наиболее ре- альный про- гноз закупок и продаж, ед. / год
	$P_{опт}$	$P_{пес}$	P_p

Скорректированные с учётом пессимистического прогноза данные таблицы 22 переносятся в таблицу 24

Таблица 24 — Реальный объем закупок и продаж

Месяцы	Количество реально закупаемого товара, ед.												За год, ед.		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Наименование товара															<i>Пр</i>

4.2.2 Прогнозирование складских запасов

Коммерческая деятельность предусматривает наличие запасов товара на складе с целью обеспечения непрерывной предпринимательской деятельности. Управление запасами осуществляется по системе «минимум-максимум»:

Минимальный (страховой) запас товара на складе можно определить по формуле

$$Z_{MIN} = П_{CP} * T' \quad (41)$$

где Z_{MIN} — минимальный запас товара на складе, ед.;

$П_{CP}$ — среднедневная реализация товара, ед.;

T' — среднее время задержки очередной поставки товара, дн.;

Максимальный складской запас можно определить по формуле

$$Z_{MAX} = П_{CP} * T'' + Z_{MIN} \quad (42)$$

где Z_{MAX} — максимальный складской запас, ед.;

T'' — период времени между двумя очередными поставками товара, дн.

4.2.3 Затраты на доставку и реализацию закупаемого товара

Плановая калькуляция затрат в коммерческой деятельности определена основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) [76]. Для расчета затрат в коммерческой деятельности рекомендуется составить таблицу 25

Таблица 25 — Затраты на коммерческую деятельность

Наименование статей калькуляции	Методика расчета затрат в коммерческой деятельности	Затраты, тыс.руб.
1. Затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств	$Z_{опоб} = ОПОБ * Уд$	
2. Затраты на транспортировку закупаемого товара	$Z_{трзак} = T_{зак} * K_{зак} * 12 * Ул$	
3. Затраты на оплату труда		
- при сдельной системе оплаты	$ФОТ = \sum_1^m P_{сд} * П_p * K_{д} * K_{пр}$	
- при повременной системе оплаты	$ФОТ = \sum_1^m T_{св} * \Phi_p * P_{повр} * K_{д} * K_{пр} * 12 * Уд$	
- при базовой системе оплаты	$ФОТ = n * БВ * P_{н.р} * K_{нр} * 12 * Уд$	
4. Отчисления на социальные нужды	$O_{сн} = K_{сн} * ФОТ$	
5. Амортизация основных средств и нематериальных активов	$A = \frac{OC}{T_H} Уд$	
6. Затраты, связанные со сбытом товара	$Z_{сб} = Z_{сп} + Z_{б} + Z_{в} + Z_{м}$	
7. Прочие затраты	$P_{проч} = \sum_{i=a}^c P_i$	
Итого		Σ

Пояснения к таблице 25

1. Затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств

$Z_{опоб}$ - затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств

$ОПОБ$ - отдельные предметы в составе оборотных средств, тыс. руб. (см. табл. 18)

$Уд$ - удельный вес товара, на который разрабатывается бизнес-план

2. Затраты на транспортировку закупаемого товара

$Z_{трзак}$ - затраты на транспортировку закупаемого товара, тыс.руб.

$T_{зак}$ - тариф на одну поездку за товаром, тыс.руб.;

$K_{зак}$ – количество закупок в расчетном периоде;

3. **Затраты на оплату труда** (см. пояснения к таблице 18)

4. **Отчисления на социальные нужды** (см. пояснения к таблице 18)

5. **Амортизация основных средств и нематериальных активов**

A – амортизационные отчисления, как по собственным, так и арендованным основным средствам, тыс. руб. (см. табл. 20)

OC – амортизируемая стоимость основных средств, тыс. руб.

T_n – нормативный срок службы основных средств, лет

6. **Затраты, связанные со сбытом товара**

$Z_{уп}$ – затраты на упаковку (в том числе затраты на маркирование продукции штриховыми идентификационными кодами), хранение тыс. руб;

Z_B – затраты на оплату услуг банков по осуществлению факторинговых операций и операций по учёту векселей, тыс. руб.;

Z_B – затраты на оплату вознаграждений в соответствии с заключёнными договорами комиссии и поручения, тыс. руб.;

Z_M – затраты на маркетинговые услуги [затраты на рекламу и затраты на стимулирование продаж (презенты)], тыс. руб.

7. **Прочие затраты**

В *прочие расходы* ($P_{проч}$) включаются:

а. налоги, сборы, платежи и другие обязательные отчисления в государственные целевые бюджетные и внебюджетные фонды, включаемые в себестоимость товара;

б. арендная плата;

с. затраты на проведение ремонта и техническое обслуживание основных средств, которые рассчитываются по формуле

$$Z_{рем} = \sum OC * K_p * U_d, \quad (43)$$

где $\sum OC$ – общая стоимость основных средств, тыс. руб.;

K_p – коэффициент, учитывающий простой ведущих основных средств в плановом ремонте [см. формулу (25)].

д. затраты на государственную гигиеническую регистрацию товара (сертификацию);

е. затраты на обязательное страхование: наёмных работников от несчастных случаев и профзаболеваний, которые рассчитываются по формуле

$$Z_{н.р} = \frac{h_{НР} * \Phi OT}{100} \quad (44)$$

где $h_{стр.}$ - норматив отчислений в БРУСП «Белгосстрах» на обязательное страхование наёмных работников от несчастных случаев и профзаболеваний, %.

f. затраты на обязательное страхование транспортных средств, которые рассчитываются по формуле:

$$Z_{TP} = T_{TP} * 12 * Уд \quad (45)$$

где $T_{стр}$ - тариф обязательного страхования транспортных средств за один месяц, тыс. руб.

Раздел 5 Организационный план

Приводится обоснование численности работающих на основе данных производственного (коммерческого) плана и расчетной нормы рабочего времени на очередной плановый календарный год, установленной постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь; указывается квалификация работающих и их функции. Заполняется таблица 26

Таблица 26 — Численность работающих и их функции.

Наименование должности	Численность, чел.	Квалификация	Функции
Директор			
Бухгалтер			
Водитель-экспедитор			
Продавец			
Итого	Σ		

Указывается система оплаты труда работников и их среднемесячная заработная плата.

Примечание 20 — Среднемесячная зарплата не должна быть меньше минимальной заработной платы (МЗП), утвержденной Правительством на момент разработки бизнес-плана.

Раздел 6 Инвестиционный план

Этот раздел бизнес-плана рассчитывается в том случае, когда для осуществления предпринимательской деятельности требуются вложе-

ния в основной капитал (строительство, реконструкция, приобретение и монтаж основных средств)

Потребность в дополнительных капитальных вложениях определяется по формуле

$$-\Delta\Phi = \Phi_{\text{СОБ}} - \sum \text{ОС} \quad (46)$$

где $\Delta\Phi$. – недостающие капитальные вложения, тыс.руб.

$\Phi_{\text{СОБ}}$. – собственные финансовые средства, тыс.руб.;

$\sum \text{ОС}$ – стоимость основных средств, которые предстоит приобрести (см. табл. 20 и примечание 14 к табл. 9)

Указываются источники финансирования средств (собственные, заемные, привлеченные, включая государственное участие).

Для погашения заемных средств приводится расчет срока погашения долговых обязательств, и указываются условия их погашения.

Срок возврата заемных средств определяется по формуле

$$T_B = \frac{\Phi_3}{\Pi_4} * 12 \quad (47)$$

где T_B – срок возврата заемных средств, мес.;

Φ_3 – сумма заемных средств, тыс.руб.;

Π_4 – прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования, тыс.руб.

Раздел 7 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности

Раздел включает расчеты цен (тарифов), налогов, прибыли, прогноза доходов и расходов, оценку предпринимательских рисков

7.1 Расчёт цен и тарифов

Согласно Положению о порядке формирования и применения цен и тарифов *отпускные цены на продукцию производственно-технического назначения, товары народного потребления и тарифы на услуги (работы) формируются на основе плановой себестоимости, всех видов налогов и неналоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством, прибыли, необходимой для*

воспроизводства, определяемой с учетом качества продукции (работ, услуг) и конъюнктуры рынка [83].

Таким образом, отпускная цена в производственном предпринимательстве будет рассчитываться по формуле

$$C_{отп} = \frac{\sum Z + P_{осн}}{P_p} \quad (48)$$

где $\sum Z$ – суммарные затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб. (см. табл. 18);

$P_{осн}$ – прибыль от основной деятельности, тыс. руб.,

P_p – прогнозируемый объем производства продукции, ед. (см. табл. 17).

В соответствии с Положением о порядке формирования тарифов на перевозку грузов и пассажиров автотранспортом в Республике Беларусь тарифы формируются на основе плановой себестоимости по статьям затрат всех видов установленных налогов и неналоговых платежей и прибыли, необходимой для воспроизводства, определяемой с учетом качества услуг и конъюнктуры рынка [79], [80], [81].

Тарифы устанавливаются по группам подвижного состава в зависимости от грузоподъемности, вместимости и системы оплаты труда за транспортную работу по следующим показателям: одну тонну, одну отправку (ездку), один тонно-км, один а/м-день (смену) работы, один час нахождения подвижного состава у заказчика, один км пробега.

Для определения тарифа рассчитанные затраты делятся на соответствующий объем транспортной работы.

Тариф для перевозки грузов рассчитывается по формуле

$$T_{гр} = \frac{\sum Z + P_{осн}}{L_{пл}} \quad (49)$$

где $\sum Z$ – суммарные затраты на транспортную деятельность, тыс. руб. (см. табл. 21);

$P_{осн}$ – прибыль от основной деятельности, тыс. руб.

$\sum Z + P_{осн}$ – выручка от основной деятельности, тыс. руб.;

$L_{пл}$ – плановый годовой пробег, тыс. км

Розничная цена в коммерческой деятельности рассчитывается на основании Положения о порядке формирования цен и тарифов [83]. Розничные цены на товары формируются субъектом хозяйствования, осуществляющим розничную торговлю, исходя из:

- отпускной цены;
- оплаченной *оптовой надбавки* (при закупке товара на территории республики у оптовых поставщиков);
- *торговой надбавки*, определяемой субъектом хозяйствования, но не выше 30 % с учетом оптовой надбавки.

Примечание 21 – товары, бывшие в употреблении, приобретаемые на вес, реализуются по розничным ценам, определяемым исходя из *затрат на их приобретение, придания им товарного вида* (чистка, глажение, ремонт и т.п.) и *торговой надбавки* определяемой исходя из конъюнктуры рынка.

Примечание 22 – по товарам, ввезенным на территорию Республики Беларусь с территории Российской Федерации, предназначенных для розничной торговли, устанавливается НДС, который исчисляется как двукратная сумма, причитающегося к уплате единого налога без учета повышающего коэффициента [83]

Примечание 23 – при формировании отпускной цены на социально-значимые продовольственные товары (хлеб и хлебобулочные изделия, молоко и молочные продукты, мясо) учитывается предельный норматив рентабельности в размере 20% к полной себестоимости.

Розничная цена в коммерческой предпринимательской деятельности рассчитывается по формуле

$$C_{роз} = \frac{V_{осн} + НДС}{P_p} \quad (50)$$

где $V_{осн}$ – планируемая выручка от реализации основного товара, тыс. руб.;

P_p – объем продаж, ед. (см. табл. 24);

$НДС$ – налог на добавленную стоимость, тыс. руб. (для товаров, ввозимых на территорию Беларуси)/

В рыночных условиях субъекту хозяйствования следует разработать пределы диапазона цен:

- выработать четкую стратегию по отношению к конкурентам по введению демпинговых цен и максимизации прибыли;
- определить нижний и верхний пределы цен;
- учесть оптовые скидки и розничные надбавки

Минимальная цена единицы товара (тарифа, услуги) рассчитывается по формуле

$$Ц_{MIN}(T_{MIN}) = \frac{\sum Z}{P_p} \quad (51)$$

где $\sum Z$ – суммарные затраты на предпринимательскую деятельность, тыс. руб.;

P_p – плановый объем производства (продаж) товара(услуг), ед.

7.2 Расчет налогов

Налогообложение предпринимателей в малом бизнесе производится по

- подоходному налогу,
- единому налогу
- упрощенной системе налогообложения
- общепринятой системе налогообложения.

Взимание *подоходного налога* с предпринимателей предусматривает выплаты из выручки от реализованных товаров, выполненных работ, оказанных услуг по установленным налоговым ставкам [60].

Подоходный налог исчисляется по формуле

$$H_{под} = \frac{h_{под} * B}{100} \quad (52)$$

где $H_{под}$ – сумма подоходного налога, тыс. руб.;

$h_{под}$ – ставка подоходного налога, %.

B – выручка от реализации товара, тыс. руб.

Единый налог предусматривает ежемесячный фиксированный авансовый платеж по ставкам, установленным областным Советом депутатов на основе Перечня видов деятельности.

Для граждан, впервые зарегистрированным в качестве индивидуальных предпринимателей, в первые 3 месяца со дня получения свидетельства о государственной регистрации ставки единого налога понижаются на 25%, для ИП-пенсионеров по возрасту и ИП-инвалидов – на 20%.

Привлечение наемных работников (семейный бизнес) дополнительно увеличивает налогообложение на 60 % от ставки единого налога за каждое привлекаемое физическое лицо.

Единый налог рассчитывается по формулам (53), (54):

а) для ИП, работающих единолично

$$H_{\text{ЕД}} = [(3 * 0,75) + (9 * 1)] * h_{\text{е}} * K_{\text{ПОВ}} \quad (53)$$

для ИП, работающих с привлечением наемных работников

$$H_{\text{ЕД}} = [(3 * 0,75) + (9 * 1) + 0,6 * 12 * P_{\text{Н.Р.}}] * h_{\text{е}} * K_{\text{ПОВ}} \quad (54)$$

где $h_{\text{е}}$ – ставка единого налога, тыс. руб.;

$K_{\text{ПОВ}}$ – повышающий коэффициент, применяемый в случае реализации не производимых в Республике Беларусь товаров;

$P_{\text{Н.Р.}}$ – численность наемных работников, чел.

Упрощенная система налогообложения предусматривает налоговый платёж от валовой выручки, определяемой как сумма выручки, полученная за налоговый период организациями и индивидуальными предпринимателями от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности, и доходов от вне-реализационных операций [84], [85].

Налоговый платёж рассчитывается по формуле

$$H_{\text{УСН}} = \frac{h_{\text{УСН}} * B_{\text{В}}}{100} \quad (55)$$

где $H_{\text{УСН}}$ – сумма налога по упрощённой системе налогообложения, тыс. руб.;

$h_{\text{УСН}}$ – ставка налогового платежа (дифференцируется в зависимости от уплаты или неуплаты НДС), %;

$B_{\text{В}}$ – валовая выручка, тыс.руб. (см. табл. 28, строка 2.3).

Годовые местные налоги и сборы рассчитываются по формуле

$$H_{\text{М.С.}} = \frac{h_{\text{М.С.}} (P_{\text{ОБ}} - H_{\text{ПОД}})}{100} \quad (56)$$

где $h_{\text{М.С.}}$ – ставка местных налогов и сборов, %.

Налог на прибыль рассчитывается по формуле

$$H_{\text{ПР}} = \frac{h_{\text{ПР}} * П_{\text{Н.ОБЛ}}}{100} \quad (57)$$

где $h_{\text{ПР}}$ – ставка налога на прибыль, %;

$П_{\text{Н.ОБЛ}}$ – налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.

Отчисления на социальное страхование индивидуальных предпринимателей, уплачивающих единый налог, рассчитываются по формуле

$$O_{\text{ИП}} = h_{\text{ИП}} * МЗП * 12 \quad (58)$$

где $h_{\text{ИП}}$ – норматив отчислений на социальное страхование

предпринимателя, коэф;

$MЗП$ – месячная минимальная заработная плата, тыс. руб.

Отчисления на социальное страхование предпринимателей, уплачивающих подоходный налог, рассчитываются по формуле

$$O_{ип} = h_{им} * П_{об} \quad (59)$$

где $П_{об}$ – общая прибыль от реализации продукции, тыс.руб.

Примечание 24 – не допускаются отчисления на социальное страхование предпринимателей, уплачивающих подоходный налог, ниже

$$O_{ип} = h_{им} * MЗП * 12 \quad [86].$$

7.3 Расчет прибыли

В малом предпринимательстве рассчитывается прибыль от реализации товара и прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования.

7.2.1 Прибыль от реализации продукции

Прибыль от реализации продукции в *производственном* предпринимательстве определяется по формуле

$$П_{об} = П_{осн} + П_{пр} \quad (60)$$

где $П_{об}$ – суммарная прибыль от реализации продукции, тыс.руб.;

$П_{осн}$ – прибыль от реализации основной продукции, тыс.руб.;

$П_{пр}$ – прибыль от реализации прочей продукции, тыс.руб.

Прибыль от реализации основной продукции рассчитывается по формуле

$$П_{осн} = \frac{\%R * \sum Z}{100} \quad (61)$$

где $П_{осн}$ – прибыль от реализации основной продукции, тыс.руб.;

$\%R$ – планируемый уровень рентабельности, %;

$\sum Z$ – суммарные затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.;

Прибыль от реализации прочей продукции (услуги) рассчитывается по формуле

$$П_{пр} = \frac{П_{осн}(1 - Уд)}{Уд}, \quad (62)$$

Предполагаемая прибыль от *транспортной деятельности*, связанная с перевозкой грузов, рассчитывается аналогично {см. формулы (60), (61), (62)}.

Предполагаемая прибыль от *транспортной деятельности*, связанная с перевозкой пассажиров, рассчитывается по формуле

$$P_{об} = V_{пас} - \sum Z \quad (63)$$

где $V_{пас}$ - выручка от перевозки пассажиров, тыс.руб.;

$\sum Z$ - суммарные затраты, связанные с перевозкой пассажиров, тыс. руб.

Выручка от перевозки пассажиров рассчитывается по формуле (64) или формуле (65):

— на легковых такси

$$V_{пас} = T_{\phi} * L_{пл} + T_{езд} * K_{езд} \quad (64)$$

— на маршрутных такси

$$V_{пас} = T_{езд} * K_{езд} \quad (65)$$

где T_{ϕ} - фиксированный тариф за 1 км пробега, руб.;

$L_{пл}$ - планируемый пробег, км;

$T_{езд}$ - тариф за 1 езду (отправку), руб.;

$K_{езд}$ - количество ездов за расчетный период

Прибыль от реализации товаров в *коммерческой деятельности* рассчитывается по формуле

$$P_{об} = P_{осн} + P_{пр} \quad (66)$$

где $P_{об}$ - суммарная прибыль от реализации товара, тыс.руб.;

$P_{осн}$ - прибыль от реализации основного товара, тыс.руб.;

$P_{пр}$ - прибыль от реализации прочего товара, тыс.руб.

Прибыль от реализации основного товара рассчитывается по формуле

$$P_{осн} = V_{осн} - Z_{зак} - \sum Z - НДС * \nu \quad (67)$$

где $V_{осн}$ - выручка от реализации основного товара, тыс.руб.;

$Z_{зак}$ - затраты, связанные с закупкой основного товара, тыс. руб.

(см. табл. 27);

$\sum Z$ - суммарные затраты по коммерческой деятельности, тыс.руб.

Выручка от реализации основного товара рассчитывается по формуле

$$Восн = \frac{\%Нм * Ззак}{100} + Ззак + НДС * Уд \quad (68)$$

где $\%Нм$ – торговая надбавка к отпускным ценам, %;

$Ззак$ – затраты на закупку товара, тыс.руб.;

$НДС$ – налог на добавленную стоимость, тыс. руб.

$Уд$ – удельный вес ключевого товара.

Торговые надбавки к отпускным ценам применяются:

– на социально значимые товары в пределах, устанавливаемых облисполкомом;

– на социально-значимые товары и иные отдельные группы товаров в пределах, устанавливаемых Министерством экономики Республики Беларусь;

– на группы товаров с учетом конъюнктуры рынка.

Для расчета затрат на закупку товара рекомендуется заполнить таблицу 27.

Таблица 27 – Затраты на закупку товара.

Наименование показателей	Месяцы											Всего за год	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Количество реально закупаемого товара, шт.													
Отпускная цена единицы товара, тыс. руб..													
Затраты на закупку, тыс. руб.													$Ззак$

Прибыль от реализации прочей продукции определяется по формуле

$$Ппр = \frac{Посн(1 - Уд)}{Уд}, \quad (69)$$

7.2.2 Прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования

Прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования, рассчитывается:

а) для индивидуальных предпринимателей, уплачивающих единый налог, по формуле

$$П_ч = П_{об} - Н_{ед} - О_{ип} \quad (70)$$

где $P_{об}$ – предполагаемая суммарная прибыль от реализации товара, тыс. руб.;

$H_{ед}$ – единый годовой налог, тыс. руб.;

$O_{ип}$ – отчисления на социальное страхование индивидуального предпринимателя, тыс. руб.

б) для предпринимателей, уплачивающих подоходный налог, по формуле

$$P_{ч} = P_{об} - H_{под} - H_{мс} - O_{ип} \quad (71)$$

где $H_{под}$ – подоходный налог, тыс.руб.

$H_{мс}$ – годовые местные налоги и сборы, тыс. руб.;

$O_{ип}$ – отчисления на социальное страхование индивидуального предпринимателя, тыс. руб.

с) для субъектов хозяйствования, находящихся на упрощенной системе налогообложения, по формуле

$$P_{ч} = P_{об} - H_{усн} \quad (72)$$

где $P_{об}$ – планируемая прибыль от основной и прочей деятельности, тыс. руб.;

$H_{усн}$ – налог по упрощённой системе налогообложения, тыс. руб.;

д) для субъектов хозяйствования, находящихся на общепринятой системе налогообложения, по формуле

$$P_{ч} = P_{об} - H_{пр}(H_{д}) - H_{мс} \quad (73)$$

где $P_{об}$ – планируемая прибыль от основной и прочей деятельности, тыс. руб.;

$H_{пр}$ – налог на прибыль, тыс. руб.;

$H_{д}$ – налог на доходы, тыс. руб.;

$H_{мс}$ – годовые местные налоги и сборы, тыс. руб.

7.4 Прогноз доходов и расходов

Прогноз доходов и расходов позволяет оценить, сколько денежных средств необходимо вложить до начала предпринимательской деятельности и по ходу ведения дела, а также финансовый результат предпринимательской деятельности по каждому месяцу первого года хозяйствования.

На основании ранее произведенных расчетов составляется таблица 28.

Таблица 28 – Прогноз доходов и расходов

Наименование показателей	Месяцы												Всего за год, тыс. руб.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1 Собственные денежные средства на начало деятельности														
2 Приток денежных средств														
2.1 Выручка от реализации основного товара														
2.2 Выручка от реализации прочего товара														
2.3 Выручка, всего														
3 Отток денежных средств														
3.1 Затраты на производство и реализацию основного товара														
3.2 Затраты на производство и реализацию прочего товара														
3.3 Затраты, всего														
4 Прибыль от реализации товара														
4.1 Прибыль от реализации основного товара														
4.2 Прибыль от реализации прочего товара														
4.3 Прибыль от реализации, всего														
5 Прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования														

Примечание 25 – Не допускается отрицательный накопительный остаток денежных средств по периодам реализации проекта [63].

Для субъектов хозяйствования, впервые начинающим свой бизнес, целесообразно рассчитывать обеспеченность денежными средствами на начало предпринимательской деятельности.

Достаточность (+) или недостаток (-) собственных средств рассчитывается по формулам (74), (75), (76):

а) для коммерческой деятельности

$$\pm D_{ср} = D_{соб} - [(Ззак + Зтр)_1 + ОПОБнед + ОСнед + Нед + Зар + P_c + P_{стр}] \quad (74)$$

где $D_{соб}$ – собственные денежные средства, тыс. руб. (см. табл.28, строка 1);

$Z_{зак1}$ – затраты на первую закупку товара по основной и прочей деятельности, тыс. руб. (см. табл. 25);

$Z_{тр1}$ – затраты на первую поездку за товаром, тыс. руб. (см. табл. 25);

$ОПОБнед$ – стоимость недостающих предметов труда в составе оборотных средств, тыс. руб.;

$ОСнед$ – стоимость недостающих основных средств, тыс. руб.

$Нед_1$ – единый налог первого месяца, тыс. руб. [из формул (53), (54)];

$Z_{ар1}$ – арендная плата первого месяца, тыс. руб. (см. табл. 25);

$P_{с1}$ – расходы на сертификацию товара первого месяца, тыс. руб. [из формулы (19)];

$P_{стр1}$ – расходы на обязательное страхование первого месяца, тыс. руб. (см. табл. 25).

б) для производственной деятельности

$$\pm D_{ср} = D_{соб} - (Z_{мтэ} + ОПОБнед + ОСнед + Нед + Z_{ар} + P_{с} + P_{стр}) \quad (75)$$

где $Z_{мтэ1}$ – затраты первого месяца на материальные и топливно-энергетические ресурсы по основной и прочей деятельности, тыс. руб. (см. табл. 18);

с) для транспортной деятельности (76)

$$\pm D_{ср} = D_{соб} - \{Z_{т} + Z_{см} + Z_{мз} + ОПОБнед + ОСнед + Нед + Z_{ар} + P_{с} + P_{ст} + P_{стр} + P_{кн}\}$$

где $Z_{т1}$, $Z_{см1}$, $Z_{мз1}$ – соответственно затраты первого месяца на топливо, смазочные материалы, запчасти и др. эксплуатационные материалы, тыс. руб. (см. табл. 21);

$P_{ст1}$ – расходы на платную стоянку первого месяца, тыс. руб.;

$P_{кн}$ – расходы на приобретение книжек МДП для перевозки грузов, табличек «ТIR», а также платежи за страховые полисы; получение санитарных паспортов на автомобиль и санитарных книжек водителями, осуществляющими перевозку продуктов, а также стоимость прохождения санитарного минимума, тыс. руб. (см. табл. 21).

7.5 Оценка предпринимательских рисков

Необходимо перечислить наиболее вероятные риски, которые могут возникнуть в ходе реализации бизнес-проекта и указать место их

возникновения (материальные, трудовые, финансовые и другие виды рисков).

Потери, порождаемые перечисленными рисками, рассчитываются по формуле (3), приведенной в разделе 2.2 Главы 2.

Раздел 8 Показатели эффективности проекта

Показатели, используемые для оценки эффективности бизнес-проектов в малом предпринимательстве, могут быть представлены показателями экономической эффективности и показателями социальной эффективности

В качестве показателей *экономической эффективности* предлагается использовать:

- рентабельность ключевого товара (товарной группы);
- долю собственного капитала в объеме вложений капитала;
- коэффициент текущей ликвидности;
- уровень безубыточности;
- расход энергетических ресурсов на единицу продукции (услуги);
- срок окупаемости бизнес-проекта.

В качестве показателей *социальной эффективности* предлагается использовать:

- долю налогов в получаемой выручке;
- социальный эффект от охраны окружающей среды;
- количество создаваемых рабочих мест;
- среднемесячную заработную плату работников.

Примечание 26 – Расчёт вышеуказанных показателей приведён в разделе 2.4 Главы 2

Раздел 9 Юридический план

Этот раздел включает описание организационно-правовой формы предпринимательства и процедуру поэтапного документального оформления статуса субъекта хозяйствования в государственных инстанциях [61], [87].

Указывается юридический адрес: индекс, адрес и телефон.

Примечание 27 – Различия в структуризации и содержании бизнес-планов по предлагаемой и действующей методологии приведены в Приложении Е.

Примечание 28 – Разработка реального бизнес-плана в сфере коммерческого предпринимательства по выше изложенной методике показана в Приложении Ж.

Самостоятельный процесс бизнес-планирования заставляет предпринимателей объективно, критически и беспристрастно взглянуть на свой бизнес со всех сторон, выполняя очерёдность действий разработки бизнес-плана. Самостоятельная разработка планов предпринимателями малого бизнеса позволяет им обеспечить стабильность своего развития за счёт точного определения своих потребностей в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, расчёта возможного ущерба от хозяйственных рисков и определения уровня эффективности своей деятельности.

Таким образом, создание организационно-экономического механизма бизнес-планирования МП, основанного на комплексном подходе к процессу планирования, который, с одной стороны, охватывает функциональные области хозяйствования, а, с другой – методические основы разработки бизнес-плана в сфере коммерческого и производственного предпринимательства, является обеспечением стабилизации малого бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важным фактором социально-экономического развития страны является предпринимательство, поскольку оно активизирует творчество и предприимчивость, создаёт новые рабочие места, позволяет саморазвиваться.

Обеспечить постоянное развитие предпринимательских структур возможно внедрением в практику хозяйствования постоянного планирования, рассматриваемого как обоснование проектирования эффективного будущего. Жизнеспособность предпринимательских структур в настоящее время во многом зависит от умения предпринимателя планировать свою деятельность на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Овладение процедурой бизнес-планирования в малом предпринимательстве становится крайне актуальным в нынешний период, что обусловлено следующими причинами:

- наша экономика постоянно пополняется предпринимателями, многие из которых не имеют опыта руководства организацией и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы;
- изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке, чтобы противостоять конкурентам;
- рассчитывая на получение кредитов или на государственную поддержку, предприниматели должны уметь обосновывать свои заявки и доказывать, что они способны оценить все аспекты использования получаемых средств.

При этом бизнес-план является одним из основных документов, постоянным рабочим инструментом, позволяющим формализовать процесс развития предпринимательской структуры в комплексный документ, отражающий основные аспекты и направления её функционирования.

На основании бизнес-плана субъект хозяйствования ориентируется в области принятия стратегических решений, связанных с укреплением положения на рынке или с открытием новых направлений, то есть постоянным развитием предпринимательской структуры.

В современной деловой практике, бизнес-план больше не рассматривается как документ исключительно для привлечения инвестиционных средств на предприятие. Сейчас его функции гораздо шире – это

ключевой элемент для стратегического и финансового менеджмента. Ни один более или менее крупный проект не может проводиться без бизнес-плана, призванного убедить все заинтересованные стороны в эффективности проекта. Он дает возможность еще на стадии подготовки проекта обнаружить возможные проблемы и риски, когда они еще не стали реальными, а объективный взгляд разработчика поможет заранее предупредить их и свести к минимуму. Тщательная разработка бизнес-плана позволит избежать таких фундаментальных ошибок, как нехватка ресурсов для осуществления проекта и отрицательного баланса движения денежных средств.

Рыночная система хозяйствования требует дифференцированного подхода к планированию предпринимательской деятельности субъектов малого, среднего и крупного бизнеса [61]. Так, бизнес-планирование малого предпринимательства должно учитывать специфику, связанную с высокой хозяйственной чувствительностью и поэтому дополнительно к традиционному бизнес-планированию должно включать технологические этапы, повышающие точность и качество планирования, что снижает последствия негативных воздействий и создаёт запас устойчивости субъекту хозяйствования;

Разработанный автором алгоритм развития субъектов хозяйствования МП на основе бизнес-планирования создаёт целостный научный подход, определяющий роль бизнес-планирования в повышении эффективности и устойчивости функционирования малого бизнеса. Отличие предлагаемого механизма планирования от существующего состоит в том, что рассматривается не только технология бизнес-планирования, но также инновационные элементы, обеспечивающие комплексный подход к бизнес-планированию, не учитываемый в настоящее время.

Разработанная структурная модель бизнес-плана вносит существенные изменения в структуризацию, содержание и методику разделов бизнес-плана, связанные со спецификой функционирования малого предпринимательства [62]. Действующая модель не учитывает особенности масштабов бизнеса

Разработанный организационно-экономический механизм управления рисками, позволяет определить допустимые границы потерь от рисков с учётом неопределённости воздействия факторов внешней и внутренней среды на результаты деятельности предпринимательских единиц; выявить относительно рациональную зону риска, обеспечивающую допустимый диапазон для устойчивого хозяйствования; объек-

тивно оценить объём возможных убытков и наметить меры по их предотвращению или обеспечению возмещения потерь. Учёт риска позволяет повысить обоснованность планирования и создавать резервы, выполняющие функцию «подушки безопасности» или позволять направлять ресурсы предпринимательской единицы в наиболее необходимом направлении (внутренний аспект) [63].

Разработанная методика оценки конкурентоспособности бизнеса, основывается на положениях системного подхода к приоритетным факторам функционирования бизнеса: масштабности, потребительским параметрам товара, уровню организации бизнеса, цене товара. Реализация данной методики отличается принципиальным подходом к определению относительной ценности каждого параметра бизнеса и создаёт условия появления синергетического эффекта, получаемого в результате возникновения новых организационных и функциональных возможностей предпринимательской единицы, что даёт предпосылки для саморазвития бизнеса [64].

Предложенный подход к организации рекламных мероприятий и методике оценки их эффективности в процессе бизнес-планирования обеспечивает устойчивость субъекта хозяйствования не ниже минимально допустимого уровня, что позволяет обеспечить сбалансированность системы в целом [65]. Принципиальным отличием оценки эффективности рекламы является учёт состояния устойчивости предпринимательской единицы в процессе планирования рекламных мероприятий вместо фактического отслеживания результатов действия рекламы на потребителей рекламируемого товара, действующего в настоящее время.

Разработанная системная оценка эффективности проектов с учётом пороговых уровней, обеспечивает возможность самооценки эффективности бизнес-проектов субъектами хозяйствования и выявления ими дестабилизирующих факторов, угрожающих устойчивому развитию. Выделение ключевых показателей экономической и социальной эффективности малого бизнеса обеспечивают простоту в расчётах по сравнению с общепринятыми показателями экономической эффективности бизнес-проектов [66]. Оперативность расчётов обеспечивается применением разработанного программного продукта [67].

Методические рекомендации по составлению бизнес-планов в малом предпринимательстве, разработанные автором [68], [69], [70] используются в шести организациях государственной и частной собственности и в учебном процессе двух государственных университетов.

Проведенный анализ по использованию предлагаемого механизма бизнес-планирования в МП позволяет сделать следующий вывод: модель бизнес-плана малого предпринимательства необходима для успешного функционирования малого бизнеса, что обусловлено следующими изменениями в рыночной среде:

усилением конкурентной борьбы между субъектами хозяйствования, что требует досконального расчёта затрат, сопоставления потребностей и возможностей и подтверждения эффективности планируемой деятельности;

высоким риском банкротства в малом бизнесе, который значительно снижается при наличии у субъектов хозяйствования самостоятельно разработанных бизнес-планов, поскольку он позволяет оценить бизнес-проект и эффективно управлять рисками;

повышением престижа субъекта хозяйствования, так как наличие качественно разработанного бизнес-плана способствует развитию контактов, достижению известности в деловых кругах.

Исходя из вышеизложенного, рекомендуется дополнить традиционный подход к бизнес-планированию предлагаемым механизмом разработки бизнес-плана для малого предпринимательства.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ РЕСПОНДЕНТОВ

Приложение А 1

Таблица 1. 1 – Результаты анкетирования респондентов по использованию бизнес-планирования в предпринимательской деятельности

Наименование предпринимательской единицы	Масштабность бизнеса		
	ИП	micro	МО
ООО «Айкэн»		Не используется	
ОДО «Дом окон»		Используется	
ОАО «Наш дом»			Используется
СООО «Экосфера-М»		Используется	
ЧСУП Манасв		Не используется	
ООО Агрокапиталконсалт		Используется	
ЧТУП «ВикОл Транс»		Не используется	
ЧПУП «Мир ковки»		Используется	
ЗАО «Интеллектконсалт»		Используется	
ЗАО «ТПМ»		Используется	
ООО СДЛИнтер		Не используется	
ООО «Вип Транс»		Не используется	
ООО «Наутилус»		Используется	
ООО «Ноосфера»		Не используется	
ЧТУП Горки-Мебель		Не используется	
ООО ФеронШатла		Не используется	
УКП Шкловский ЦРМП		Используется	
ИП Хританькова Л.Л	Используется		
ИП Бричкова Н.М.	Используется		
ИП Шевелькова Л.Н.	Используется		

Приняли участие в анкетировании:

ИП – 15 %; micro – 80 %; МО – 5 %

Использование бизнес-плана в предпринимательской деятельности :

ИП – на 100%; micro – на 50%; МО – на 100%.

Таблица 1. 2 – Результаты анкетирования респондентов по целевому использованию бизнес-плана

Наименование предпринимательской единицы	1. Для каких целей Вами разрабатывался бизнес-план?					
	для получения кредита	для получения субсидии	для текущего планирования	для перспективного планирования	для делового партнёрства	другое
ООО «Айкэн»	-	-	-	-	-	-
ОДО «Дом окон»	*	*		*		
ОАО «Наш дом»	*			*		
СООО «Экосфера-М»					*	
ЧСУП Манасв	-	-	-	-	-	-
ООО Агрокапиталконсалт	*	*	*	*		
ЧТУП «ВикОл Транс»	-	-	-	-	-	-
ЧТПУП «Мирковки»	*	*		*		
ЗАО «Интеллектконсалт»			*	*		
ЗАО «ТПМ»	*	*	*	*	*	Примечание
ООО СДЛИнтер	-	-	-	-	-	-
ООО «ВипГранс»	-	-	-	-	-	-
ООО «Наутилус»	*	*		*		
ООО «Ноосфера»	-	-	-	-	-	-
ЧТУП Горки-Мебель	-	-	-	-	-	-
ООО ФеронШатла	-	-	-	-	-	-
УКП Шкловский ЦРМП	*					
ИП Хританькова Л.Л	*					
ИП Бричкова Н.М.		*				
ИП Шевелькова Л.Н.					*	

Примечание – Для осуществления всех выше перечисленных задач, согласно требованиям заказчика.

Цели разработки бизнес-плана:

- для получения кредита – 40 %
- для получения субсидии – 30 %
- для текущего планирования – 15 %
- для перспективного планирования – 35 %
- для делового партнёрства – 15 %
- другое – 5 %

Таблица 1. 3 – Результаты анкетирования респондентов по выявлению трудностей при разработке бизнес-плана

Наименование предпринимательской единицы	2. Трудности при разработке бизнес-плана:		
	сложность действующей методики по бизнес-планированию	отсутствие консультантов по бизнес - планированию	– достаточно дорогая услуга; – низкий уровень эк. и тех. знаний заказчика
ООО «Айкэн»	-	-	
ОДО «Дом окон»	*		
ОАО «Наш дом»	*		
СООО «Экосфера-М»	*		*
ЧСУП Манаев	-	-	
ООО Агрокапиталконсалт	-	-	
ЧТУП «ВикОл Транс»	-	-	
ЧТПУП «Мир ковки»	*		
ЗАО «Интеллектконсалт»	-	-	
ЗАО «ТПМ»			*
ООО СДЛИнтер	-	-	
ООО «ВипТранс»	-	-	
ООО «Наутилус»	*		
ООО «Ноосфера»			Примечание
ЧТУП Горки-Мебель	-	-	
ООО ФеронШатла	-	-	
УКП Шкловский ЦРМП	*		
ИП Хританькова Л.Л.	*		
ИП Бричкова Н.М.		*	
ИП Шевелькова Л.Н.		*	

Примечание – Имеющихся трудовых, временных, информационных, финансовых и других ресурсов недостаточно даже для отслеживания изменений в законодательстве. Поскольку все ресурсы уходят на отслеживание изменений в законодательстве и адаптацию к ним, на бизнес - планирование их не остается.

Трудности при разработке бизнес-плана:

- сложность действующей методики по бизнес-планированию – 35 %
- отсутствие консультантов по бизнес-планированию – 10 %
- другое: достаточно дорогая услуга – 5 %; низкий уровень экономических и технических знаний заказчика для разработки бизнес-плана – 5 %

Таблица 1. 4 – Результаты анкетирования респондентов по готовности к разработке бизнес-плана

Наименование предпринимательской единицы	3. Готовность к самостоятельной разработке бизнес-плана при наличии упрощённой методики бизнес-планирования			
	ГОТОВ	НЕ ГОТОВ	ВОЗМОЖНО	затрудняюсь ответить
ООО «Айкэн»		*		
ОДО «Дом окон»				*
ОАО «Наш дом»				*
СООО «Экосфера-М»			*	
ЧСУП Манаев		*		
ООО Агрокапиталконсалт	*			
ЧТУП «ВикОл Транс»			*	
ЧТПУП «Мир ковки»			*	
ЗАО «Интеллектконсалт»	*			
ЗАО «ТПМ»	*			
ООО СДЛИнтер		*		
ООО «ВипТранс»			*	
ООО «Наутилус»			*	
ООО «Ноосфера»		*		
ЧТУП Горки-Мебель		*		
ООО ФеронШатла		*		
УКП Шкловский ЦРМП	*			
ИП Хританькова Л.Л.	*			
ИП Бричкова Н.М.			*	
ИП Шевелькова Л.Н.				*

Готовность к самостоятельной разработке бизнес-плана при наличии упрощённой методики бизнес-планирования:

- готов – 25 %
- не готов – 30 %
- возможно – 30 %
- затрудняюсь ответить – 15 %

Результаты анкетирования респондентов по характерным видам рисков в их сфере деятельности

Таблица 2.1– Результаты анкетирования респондентов, опробовавших коммерческую предпринимательскую деятельность

Условный номер анкетированного	Характерные виды хозяйственных рисков								
	Снижение спроса	Высокая (необ- росовест- ная) конкуренция	Брак, низкое ка- чество товара	Утрата товарного вида товара, под- делка товара	Кража, ДТП, по- жар	Изменения в зако- нодательстве, СЭС	Недобросовест- ность деловых партнёров	Проблемы со здо- ровьем, простой оборудования	Инфляция, повы- шение закупочных цен
1			*	*					
2				*	*				
3					*	*	*	*	
4			*		*	*			*
5		*		*		*			
6	*	*		*					
7			*	*					
8		*	*		*				
9	*					*			*
10	*								*
11	*					*	*		
12	*				*		*		
13	*					*			*

Таблица 2.2 – Результаты анкетирования респондентов, опробовавших производственную предпринимательскую деятельность

Условный номер анкетированного	Характерные виды хозяйственных рисков							
	Отсутствие электроснабжения, ма-	Недостаточный профессионализм	Неблагоприятные погодные условия	Изменение рыночного спроса	Снижение производительности	Изменения в законодательстве	Поломка оборудования	Инфляция
14	*					*		
15				*			*	
16	*			*			*	
17				*			*	
18	*						*	
19	*			*	*	*		*
20		*	*					
21	*	*	*	*			*	
22	*	*					*	

Таблица 3.1 – Результаты анкетирования респондентов по сфере деятельности

Условный номер анкетированного предпринимателя	Вид предпринимательства		Сфера деятельности						
	Коммерческое	Производственное	Строительство	Художественное творчество	Мебельная промышленность	Изготовление памятников	Пчеловодство	Швейное производство	Розничная и оптовая торговля
1.	*								
2.	*								*
3.	*								*
4.	*		*						
5.	*								*
6.	*								*
7.	*								*
8.	*								*
9.	*								*
10.	*								*
11.	*								*
12.	*								*
13.	*								*
14.		*		*	*				*
15.		*	*						
16.		*	*						
17.		*						*	
18.		*	*						
19.		*	*						
20.		*	*	*					
21.		*					*		
22.		*				*			

Таблица 2.2 – Результаты анкетирования респондентов по критериям конкурентоспособности

Условный номер анкетированного предпринимателя	Критерии конкурентоспособности бизнеса								
	Цена	Качество, гарантия	Эргономика, комфорт	надежность, коммуникбельность предпринимателя	Дизайн, эксклюзивность	Номенклатура, ассортимент	Стимулирование сбыта, реклама	Уровень развития бизнеса	Оперативность
1	*	*	*			*			
2		*		*	*	*			
3		*			*	*			
4		*		*			*		
5		*		*					
6		*							*
7		*							*
8		*							*
9		*							
10		*							
11		*				*			
12	*	*			*				*
13		*				*			*
14						*			
15	*	*			*		*		
16		*		*	*				
17	*			*	*		*		
18	*							*	
19		*				*	*	*	
20		*	*	*					
21		*					*		*
22		*			*	*			

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

СОДЕРЖАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ ДОКУМЕНТОВ ПО
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

Приложение Б 1

Нормативно-правовые документы по бизнес-планированию
Республики Беларусь

Первым документом по бизнес-планированию в **Беларуси** был *Указ Министерства экономики Республики Беларусь 14 декабря 1994 года «Рекомендации по разработке и оценке бизнес-плана предприятия»* [66], согласно которому структура и объёмы разделов бизнес-плана организациями определялись самостоятельно. В соответствии с Указом Министерства экономики Республики Беларусь бизнес-план должен выполнять четыре функции:

1. возможность использования бизнес-плана для стратегии бизнеса;
2. оценка возможности развития нового направления деятельности, контроль процесса развития предприятия;
3. привлечение денежных средств (кредиты);
4. привлечение к реализации плана потенциальных партнёров, которые смогут вложить собственный капитал или имеющиеся у них новейшие технологии.

При подготовке разделов разработчикам бизнес-плана следовало учитывать особенности применяемой (осваиваемой) технологии, рынка, конкурентоспособности и новизны продукта (услуг), степени проработанности рассматриваемых вопросов. Содержанием бизнес-плана предприятия являлось проведение комплекса маркетинговых и технико-экономических исследований, направленных на совершенствование и развитие производства. Оценка целесообразности выбора проекта осуществлялась на основе критериев: маркетинговых, финансово-экономических, нормативных, обеспеченности ресурсами, соответствия факторам успеха.

Бизнес-план предприятия мог быть составлен на один год, в котором детально рассматривались вопросы хозяйственной деятельности предприятия в предстоящие 12 месяцев и укрупненно характеризовались периоды на 1 – 4 года.

Оценка целесообразности выбора бизнес-проекта осуществлялась на основе следующих критериев: маркетинговых, финансово-

экономических, нормативных, обеспеченности ресурсами, соответствия факторам успеха.

На рисунке 1. 1 показаны рекомендуемые разделы бизнес-плана вышеуказанного документа

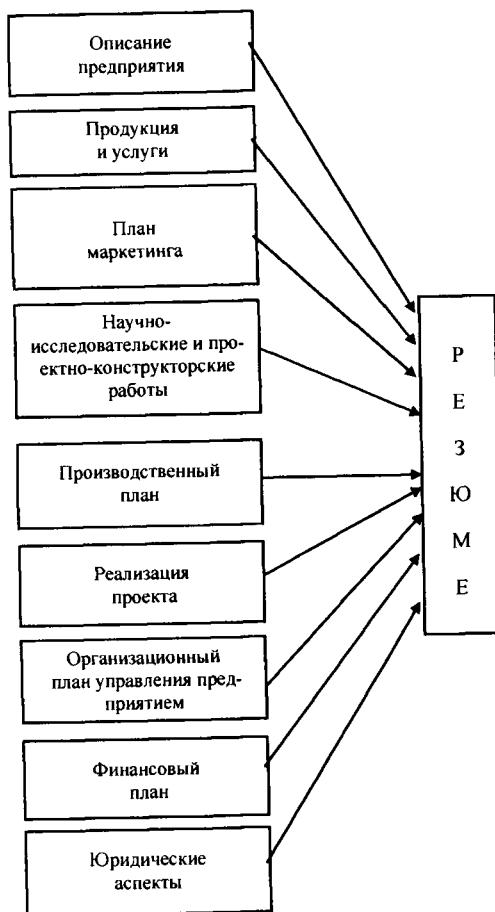


Рисунок 1. 1 – Разделы бизнес - плана, утверждённые Указом Министерства экономики Республики Беларусь 14.12.1994

Примечание – Источник: собственная разработка

Следующий нормативный документ: *Приказ Министерства экономики Республики Беларусь № 25 [67] «Об утверждении рекоменда-*

ций по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» (далее — Рекомендации), был издан 31.03.1999г. во исполнение постановления Совета Министров Республики Беларусь от 5 марта 1999 г. N 326 "О совершенствовании методологии анализа, текущего и перспективного планирования и разработки бизнес-планов субъектов хозяйствования". Целью его являлось

- повышение качества разработки бизнес-планов инвестиционных проектов,
- унификация и упрощение требований к структуре, содержанию и оформлению при представлении на рассмотрение органам государственного управления всех уровней.

Рекомендациями предусматривалось одиннадцать разделов бизнес-плана.

Были добавлены разделы:

- Инвестиционный план,
- Показатели эффективности проекта,
- Информация о разработчиках бизнес-плана.

Был упразднён раздел:

- Научно-исследовательские и проектно-конструкторские работы

Следующий документ был издан Министерством труда Республики Беларусь в 1999 году как проект программы развития ООН «Борьба с бедностью через содействие развитию самозанятости на основе приносящих доход видов деятельности» [68] под названием *Учебно-методические материалы по применению методологии ПРОС в Беларуси* (далее — *Учебно-методические материалы*).

Целью этого документа являлось оказание помощи безработным и слабо защищённым гражданам в составлении бизнес-плана для открытия своего дела в форме индивидуального предпринимательства. В предлагаемой структуре и содержании бизнес-плана использовались Рекомендации Министерства экономики по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [67] и методология ПРОС в Беларуси. Учебно-методические материалы акцентировали внимание на маркетинговом планировании: оценка рынка сбыта, конкуренция и стратегия маркетинга выделены в отдельные разделы бизнес-плана.

В 2005 году Министерством экономики Республики Беларусь было принято постановление № 158 [63] *Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов* (далее - *Правила*).

Правила установили основные требования к составлению бизнес-планов инвестиционных проектов, ключевые этапы и последователь-

ность проведения исследований, единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов. Согласно Правилам разработка и реализация инвестиционного проекта может быть представлена в виде цикла, состоящего из четырех стадий: прединвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной и ликвидационной.

Прединвестиционная стадия включает следующие виды деятельности: исследование рынков сбыта товаров, продукции, работ, услуг и их сегментов; сырьевых зон, балансов производства и потребления; определение возможных поставщиков оборудования и технологий, а также сырья, материалов и комплектующих изделий, подготовку исходных данных, необходимых для выполнения финансово-экономических расчетов инвестиционного проекта; определение схемы и источников финансирования инвестиционного проекта; поиск инвесторов.

Инвестиционная стадия включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

Эксплуатационная стадия предусматривает функционирование объекта, выполнение работ по его реконструкции, модернизации, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению.

На ликвидационной стадии осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Правилами предусмотрены разделы, представленные на рисунке 1. 2.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается в случаях обоснования:

- возможности привлечения организацией инвестиций в основной капитал, долгосрочных кредитов, займов;
- целесообразности оказания организации, реализующей инвестиционный проект, мер государственной поддержки.

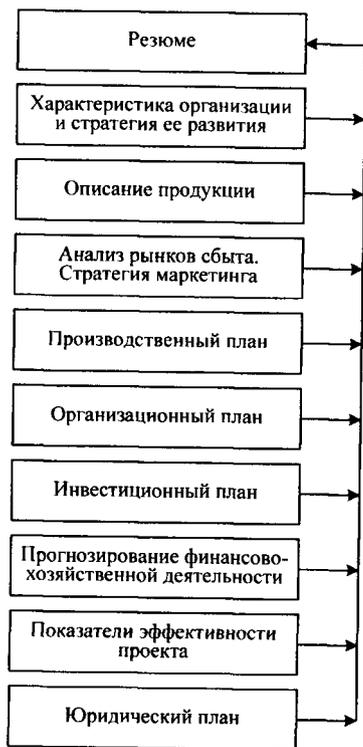


Рисунок 1. 2 – Разделы бизнес-плана инвестиционного проекта, утверждённые постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 31.08.2005 г.

Примечание – Источник: собственная разработка

Примечание 1- в Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов внесены изменения и дополнения постановлением № 214:

- Обоснование горизонта расчёта бизнес-плана;
- Обязательная разработка графика реализации проекта;
- Упразднено требование не допускать дефицит денежных средств в рамках расчётного периода и введено требование не допускать отрицательного накопительного остатка денежных средств по годам реализации проекта;

- Введено требование о необходимости определения снижения уровня конкретных рисков и оценки затрат на реализацию соответствующих мероприятий и проч.

Последний документ по бизнес-планированию за рассматриваемый период был утвержден постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 186 в 2006 году как *Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год* [69].

Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год (далее – Рекомендации) устанавливают основные подходы к составлению бизнес-планов развития на пять лет и на год государственных коммерческих организаций, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь, переданы в управление органам государственного управления, иным государственным организациям, подчинённым Правительству Республики Беларусь.

Рекомендации определяют единые подходы к составу, содержанию и оформлению бизнес-планов развития, представляемых на рассмотрение органам государственного управления.

Рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год предусмотрено восемь разделов (рисунок 1.3) и оговорено возможное дополнение описательной части другими разделами с учётом специфики и особенностей финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации по решению соответствующего органа управления.

Бизнес-план развития представляет собой систему научно-обоснованных и целевых ориентиров, определение основных направлений и параметров развития коммерческой организации, трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, а также организационно-технических мер, обеспечивающих благоприятную среду её функционирования. Бизнес-план развития разрабатывается для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей на очередной календарный год и базируется на анализе текущего состояния коммерческой организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на её дальнейшее развитие в плановом периоде.

Шаг отображения информации в финансово-экономических расчётах принят равным одному кварталу с нарастающим итогом.

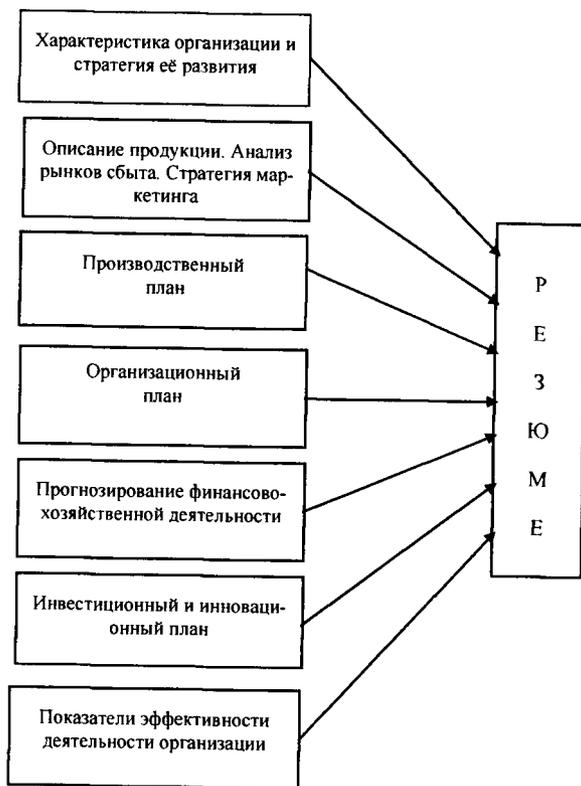


Рисунок 1.3 – Разделы бизнес-планов развития коммерческих организаций, утверждённые постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 30.10.2006г.

Примечание – Источник: собственная разработка

По результатам анализа документов, регламентирующих разработку бизнес-планов в Беларуси, составлена таблица 1, включающая показатели, которые могут быть применены в бизнес-планировании малого предпринимательства.

Таблица 1 – Показатели и расчёты бизнес-планов инвестиционных проектов [63],[67] для возможного заимствования в бизнес-планировании МП

Разделы бизнес-плана 1	Показатели и расчёты для заимствования 2
Характеристика предприятия и стратегия его развития [63]	Описание отрасли, место и роль предприятия в отраслевой иерархии;
Описание продукции [67]	Контроль качества продукции;
Описание продукции (услуги) [67]	Соответствие международным и национальным стандартам качества;
Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга [63]	Общая характеристика рынков, на которых планируется сбыт продукции, организации и доля организации на разных рынках; оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции; преимущества организации перед конкурентами; затраты на маркетинг и рекламу.
Производственный план [63]	Перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков; обоснование и расчет потребности в сырьевых и в топливно-энергетических ресурсах.
Производственный план [67]	Обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях; экологическая оценка проекта; периодичность приобретения основных видов сырья и материалов; экономия теплоэнергетических ресурсов по сравнению с действующей технологией; оценка полных издержек на реализуемую продукцию.
Организационный план [63],[67]	Определение необходимой квалификации и численности специалистов.
Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности [63]	Расчет прибыли от реализации продукции; расчёт налогов, сборов и платежей.
Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности [67]	Расчёт чистой прибыли и направлений её использования; расчёт потока денежных средств.
Показатели эффективности проекта [63],[67]	Срок окупаемости проекта; рентабельность продаж (оборота).

Нормативно-правовые документы по бизнес-планированию в
Российской Федерации

В Российской Федерации за последние десять лет издано два основных документа, касающихся бизнес-планирования. Первый документ «Макет бизнес-плана» [70] (далее — Макет) был издан в 1997 как приложение № 1 к Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации и является основным действующим документом по составлению бизнес-плана.

Макет бизнес-плана состоит из шести разделов, представленных на рисунке 1. 4.

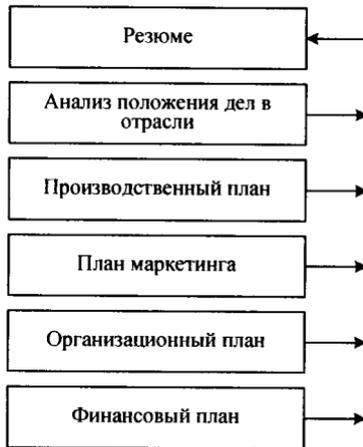


Рисунок 1. 4 – Разделы Макета бизнес-плана
Примечание – Источник: собственная разработка

Отличительными особенностями содержания разделов Макета являются:

- в Резюме приводятся доказательства выгоды проекта, указываются преимущества продукции (услуг) в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными аналогами;

- в содержании раздела «Анализ положения дел в отрасли» требуется

указать общую характеристику потребности и объём производства продукции в регионе или России, значимость данного производства для экономического и социального развития страны или региона; ожидаемую долю организации в производстве продукции;

- в производственном плане предусмотрена аргументация выбора производственного процесса, принятой технологии производства; требований к организации производства. В этом разделе требуется показать структуру капитальных вложений, отразить общую стоимость инвестиционного проекта и обеспечение экологической и технической безопасности.

- содержание раздела «План маркетинга» должно включать подтверждение отсутствия зарубежных аналогов продукции, является ли организация монополистом в выпуске данной продукции и программу по организации рекламы;

- в содержании раздела «Организационный план» должны указываться сведения о претенденте, статус, уставный капитал, обладатель права подписи финансовых документов, поддержка проекта местной администрацией;

- раздел «Финансовый план» включает, кроме финансовых результатов, показатели эффективности проекта и бюджетный эффект.

Второй документ «*Методика расчета показателей и применения критериев эффективности инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации* [71] был утвержден в 2006 году.

Методика расчета показателей и применения критериев эффективности инвестиционных проектов (далее – Методика) используется в целях подготовки решений о предоставлении государственной поддержки для реализации инвестиционных проектов за счет средств Фонда, а также может быть использована при подготовке технико-экономических обоснований (бизнес-планов) указанных инвестиционных проектов, и при проведении экспертизы инвестиционных проектов.

Методика состоит из 3-х разделов:

- Общие положения;
- Качественные критерии отбора инвестиционных проектов;

– Количественные критерии отбора инвестиционных проектов.

Содержание разделов Макета бизнес-плана:

В Резюме (Вводной части) раскрываются цели проекта и доказательства его выгоды, указываются преимущества продукции (услуг) в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными аналогами, объем ожидаемого спроса на продукцию, потребность в инвестициях и срок возврата заемных средств. Если реализация проекта позволяет решить социальные вопросы (создание новых рабочих мест, прокладка дорог и коммуникаций общего пользования, расширение жилого фонда, использование труда инвалидов и т.п.), то эти сведения также указываются. Назначением раздела «Анализ положения дел в отрасли» является выявление характера отрасли – развивающаяся, стабильная, стагнирующая.

В производственном плане предусмотрена аргументация выбора производственного процесса и характеристика технико-экономических показателей производства. В содержании раздела требуется охарактеризовать: программу производства и реализации продукции, принятую технологию производства; требования к организации производства; состав основного оборудования, его поставщиков и условия поставок (аренда, покупка). Лизинг оборудования; альтернативные источники снабжения сырья и материалов, условия поставок; численность работающих и затраты на оплату труда; стоимость производственных основных фондов; форму амортизации (простая, ускоренная). годовые затраты на выпуск продукции, себестоимость единицы продукции; структуру капитальных вложений, общую стоимость инвестиционного проекта; обеспечение экологической и технической безопасности.

В разделе «План маркетинга» должно быть показано, что реализация товара не вызовет серьезных проблем, и определен объем затрат на сбыт продукции. Содержание раздела должно включать: подтверждение отсутствия зарубежных аналогов продукции, является ли организация монополистом в выпуске данной продукции, особенности сегмента рынка, на которые ориентируется проект, характеристики конкурентов; организацию сбыта; обоснование цены на продукцию; программу по организации рекламы, примерный объем затрат.

В содержании раздела «Организационный план» должно указываться:

сведения о претенденте, статус, уставный капитал, состав организации; форма собственности претендента; обладатель права подписи фи-

нансовых документов; распределение обязанностей между членами руководящего состава; поддержка проекта местной администрацией.

Раздел «Финансовый план» является ключевым, по нему планируются затраты на реализацию проекта и определяется его эффективность. В содержании раздела отражаются: объём финансирования по источникам; финансовые результаты реализации; показатели эффективности проекта: срок окупаемости, точка безубыточности, бюджетный эффект. Необходимым условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока для каждого интервала времени.

По результатам анализа Макета бизнес-плана составлена таблица 2, включающая показатели, которые могут быть применены в бизнес-планировании малого предпринимательства Беларуси

Таблица 2 – Показатели и расчёты из Макета бизнес-плана [70] для возможного заимствования в бизнес-планировании МП

Разделы бизнес-плана	Показатели и расчёты для заимствования
Анализ положения дел в отрасли	Значимость проектируемого производства для экономического и социального развития страны или региона.
Производственный план	Принятая технология производства, требования к организации производства, форма амортизации (простая, ускоренная).
План маркетинга	Программа по организации рекламы.
Организационный план	Форма собственности, статус; уставный капитал;

Бизнес-план международного образца состоит из пяти блоков и

- содержит описание бизнеса на определённый период времени;
- позволяет оценить, насколько успешен бизнес;
- позволяет выявить перспективы роста и развития на будущее;
- описывает наиболее важные аспекты деятельности фирмы;
- даёт потенциальным кредиторам, инвесторам и партнёрам первое представление о предприятии.

По результатам анализа бизнес-плана международного стандарта составлена таблица 3, включающая показатели, которые могут быть применены в бизнес-планировании малого предпринимательства Беларуси.

Таблица 3 – Показатели и расчёты из бизнес-плана международного стандарта [72] для возможного заимствования в бизнес-планировании МП.

Разделы бизнес-плана	Показатели и расчёты для заимствования
Рынок	Оценка среды, конкурентов и ресурсов.
Проект	Производственный, коммерческий и финансовый, допустимый, критический и катастрофический риски.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХА-
НИЗМА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ МП

Приложение В1
Оценка эффективности рекламы ЧСУП «Еврокарсервис»

Каждый тип бизнеса имеет свою собственную систему помесечных продаж. Исследования предпринимательской деятельности по ремонту и обслуживанию автомобилей ЧСУП «Еврокарсервис» показали, что «мягкими» периодами для этой сферы деятельности являются зимние месяцы – декабрь, январь и февраль, поскольку в связи с погодными условиями многие автовладельцы консервируют автомобили на зимнюю стоянку, а также – июль и август – период отпусков (всего 5 «мягких» месяцев). Остальное время года для этого вида предпринимательской деятельности - «сильное» (всего 7 «сильных» месяцев). Наглядно годовой рекламный план предпринимательской деятельности представлен в нижеприведенной таблице

Таблица 1 - Годовой рекламный план

Тип модульной рекламы	М Е С Я Ц Ы Г О Д А											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Модуль 70 см ²	М	М	С	С	С	С	М	М	С	С	С	М

В «мягкие» периоды снижается уровень оказания производственных услуг, поэтому тексты рекламы в «мягкие» и «сильные» коммерческие периоды должны отличаться, но стиль и формат оставаться неизменными, чтобы быть узнаваемыми читателями [82, с.138].

Стоимость объявления в рекламной газете « Ваш каприз» зависит от модуля и количества выходов рекламы. За год планируется 20 выходов рекламы. Публикация одного содержания должна осуществляться в пределах 6 недель, но не менее 4 недель подряд [82, с.115]. В январе планируется 4 выхода рекламы, а в остальные «мягкие» месяцы – по 1-му выходу, всего – 8 выходов. В марте планируется 6 выходов рекламы, в остальные «сильные» месяцы – по 1-му выходу, всего – 12 выходов рекламы. Тариф за один выход модульной рекламы составляет 77,0 тыс.

руб. При заказе свыше восьми выходов предоставляются скидки в размере 25%. Исходя из этого, годовые расходы на рекламу составят:

в «сильные» коммерческие месяцы

$$P_{p.c} = 77,0 \times 0,75 \times 12 = 693 \text{ тыс. руб.}$$

в «мягкие» коммерческие месяцы

$$P_{p.m} = 77,0 \times 0,75 \times 8 = 462 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 2 приведен рекламный бюджет ЧСУП «Еврокарсервис» на 2009 год

Таблица.2 – Рекламный бюджет на 2009 год

Наименование рекламного продукта	Количество выходов рекламы в месяц	Затраты, т.р.
Объявление в газете «Ваш каприз» (модуль 70)	4	231
	1	57,75
	6	346,5
	1	57,75
	1	57,75
	1	57,75
	1	57,75
	1	57,75
	1	57,75
	1	57,75
	1	57,75
	Итого	20

Среднемесячные расходы на рекламу составляют:

в «сильные» коммерческие периоды

$$P_{p.c-m_1} = 693 / 7 = 99 \text{ тыс.руб.}$$

в «мягкие» коммерческие периоды

$$P_{p.m-m_1} = 462 / 5 = 92,4 \text{ тыс. руб.}$$

Среднемесячный объем продаж составляет (из раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»)

$$D1 = 49381 / 12 = 4115,1 \text{ тыс. руб.}$$

Среднемесячная себестоимость услуги составляет (из раздела бизнес-плана «Производственный план»)

$$C1 = 37129 / 12 = 3094,1 \text{ тыс. руб}$$

Индекс изменения расходов на рекламу составит

$$I_p = 92,4 / 99,0 = 0,93$$

Индекс объёма производства составит

$$I_o = 1 / 1,1 = 0,9$$

Индекс снижения себестоимости составит

$$I_c = 0,93 / 0,9 = 1,03$$

$$\text{Отсюда, } \frac{1,1 * 4115,1}{3094,1} - \frac{4115,1}{1,03 * 3094,1} = 0,17 \frac{\text{руб./год}}{\text{руб.}}$$

$$0,17 > 0$$

Вывод: *реклама эффективна*, следовательно, доходы могут возрасти на **699, 6** тыс. руб. за счёт увеличения объёма услуг (**41151*0,17**)

Примечание – Доля расходов на рекламу составляет 3,6%, что в пределах нормативных требований (7. 5% от доходов)

$$\frac{693 + 462}{32268} = 0,036$$

Приложение В2

Оценка эффективности рекламы ИП Рабыко О.А.

Индивидуальная деятельность предпринимателя Рабыко О.А. связана с пошивом постельных принадлежностей: стёганных одеял, пододеяльников, простыней, подушек, наволочек.

Исследования предпринимательской деятельности по пошиву и реализации постельных принадлежностей ИП Рабыко О.А. показали, что «мягкими» периодами для этой сферы деятельности являются весенние месяцы – март (после 15.03) и апрель, поскольку происходит послепраздничный спад продаж, а также – июль и август (до 15.08) – сезон отпусков – (всего 3 «мягких» месяца). Остальное время года для этого вида предпринимательской деятельности – «сильное» (всего 9 «сильных» месяцев). Наглядно годовой рекламный план индивидуальной предпринимательской деятельности представлен в таблице 1

Таблица 1 - Годовой рекламный план

Вид рекламы	М Е С Я Ц Ы Г О Д А											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Рекламные бирки	С	С	С/М	М	С	С	М	М/С	С	С	С	С

ИП Рабыко О.А. использует для рекламы своей деятельности маркировочную атласную ленту, на которой кроме размеров изделия выбиты реквизиты: юридический адрес (РБ г. Могилёв, ул. Криулина 27), электронный адрес (mistralteks@gmail.com), телефон факса (810375296417614), УНП (790484577). Одна рекламная бирка стоит 0, 4 тыс. руб. За год планируется изготовить 2160 ед. изделий, в среднем за месяц – 180 ед. Соответственно, головой заказ на рекламные бирки составит 2160 ед. Месячные затраты на рекламные бирки составят (0, 4*180) 72 тыс. руб.

Кроме рекламных бирок индивидуальный предприниматель дополнительно использует в «сильные» коммерческие периоды рекламные объявления в газете «Из рук в руки». Стоимость объявления в рекламной газете «Из рук в руки» зависит от модуля и количества выходов рекламы. Планируется еженедельный выход рекламы в «сильные» месяцы, что за год составит 36 выходов рекламы (4*8+ 2*1+ 2*1).

Тариф за один выход рекламы « 3 модуля» составляет 43, 4 тыс. руб. При заказе 36 публикаций предоставляется скидка в размере 22 %, за непрерывность рекламирования (свыше восьми публикаций подряд и единовременной оплате всего заказа) – скидка 15 %. В результате одна публикация рекламного объявления составит 27, 3 тыс. руб. [43, 4 – (43, 4*0, 22 + 43, 4*0, 15)]. Таким образом, годовые расходы на рекламу составят:

- в «сильные» коммерческие месяцы

$$P_{p_c} = 0, 4*180*9 + 27, 3*36 = 1630, 8 \text{ тыс. руб.}$$

- в «мягкие» коммерческие месяцы

$$P_{p_m} = 0, 4*180*3 = 216 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 2 приведен рекламный бюджет ИП Рабыко О.А. на 2006 год

Таблица.2 – Рекламный бюджет на 2006 год

Наименование рекламного продукта	Количество выходов рекламы в месяц	Затраты на рекламу, т.р.	Затраты на рекламные бирки, т.р.	Общие затраты, т.р.
Объявление в газете «Из рук в руки» (3 модуля)	4	109, 2	72	181, 2
	4	109, 2	72	181, 2
	2	54, 6	72	126, 6
			72	72
	4	109, 2	72	181, 2
	4	109, 2	72	181, 2
			72	72
	2	54,6	72	126, 6
	4	109, 2	72	181, 2
	4	109, 2	72	181, 2
4	109, 2	72	181, 2	
4	109, 2	72	181, 2	
Итого	36	982, 8	864	Σ1846, 8

Среднемесячные расходы на рекламу составляют:
в «сильные» коммерческие периоды

$$P_{p.c-m_1} = 1630, 8 / 9 = 181, 2 \text{ тыс.руб.}$$

в «мягкие» коммерческие периоды

$$P_{p.m-m_1} = 216 / 3 = 72, 0 \text{ тыс. руб.}$$

Среднемесячный объем продаж составляет (из раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»)

$$D_1 = 35003, 85 / 12 = 2916, 99 \text{ тыс. руб.}$$

Среднемесячная себестоимость услуги составляет (из раздела бизнес-плана «Производственный план»)

$$C_1 = 31900 / 12 = 2658, 33 \text{ тыс. руб}$$

Индекс изменения расходов на рекламу рассчитывается по формуле

$$I_p = \frac{P_{p.m}}{P_{p.c}},$$

где $P_{p.m}$, $P_{p.c}$ – соответственно среднемесячные расходы на рекламу в «мягкие» и «сильные» коммерческие месяцы, руб.

Индекс изменения расходов на рекламу составит

$$I_p = 72, 0 / 181, 2 = 0,40$$

Индекс объема производства (I_o) – величина обратная индексу изменения объема продаж. Индекс объема производства рассчитывается по формуле

$$I_o = \frac{1}{I_d},$$

Примечание 1 – предполагаем, что объём продаж за счёт рекламных объявлений в «сильные» коммерческие месяцы будет возрастать на 8% ($I_d = 1,08$)

Индекс объёма производства составит

$$I_o = 1 / 1,08 = 0,93$$

Индекс снижения себестоимости (I_c) определяется по формуле

$$I_c = \frac{I_p}{I_o},$$

где I_c – индекс изменения себестоимости;

I_p – индекс изменения расходов на рекламу;

I_o – индекс объёма производства.

Индекс снижения себестоимости составит

$$I_c = 0,40 / 0,93 = 0,43$$

Определяем эффективность рекламы

$$\frac{I_d D}{C} - \frac{D}{I_c C} > 0,$$

где I_d – индекс изменения объёма продаж ;

D – доходы от реализации товара. тыс. руб.;

C – себестоимость товара, тыс. руб.;

I_c – индекс изменения себестоимости.

$$\frac{1,08 * 35003,85}{31900} - \frac{35003,85}{0,43 * 31900} = -1,37 \frac{\text{руб. / год}}{\text{руб.}}$$

Вывод: *реклама неэффективна*

Примечание 2 – Доля расходов на рекламу составляет 5,3%, что в пределах нормативных требований (7,5% от доходов)

$$\frac{1846,8}{35003,85} = 0,053$$

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**ДЕЙСТВУЮЩИЕ И ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ**

Таблица – Показатели оценки уровня эффективности бизнес-проекта

Показатели эффективности бизнес-проектов	
1	2
Действующие (для всех форм предпринимательства)	Предлагаемые (для малого предпринимательства)
<i>Показатели экономической эффективности бизнес-проектов</i>	
– простой срок окупаемости проекта, динамический срок окупаемости проек- та,	– экономический эффект от использо- вания человеческого труда,
– простой срок окупаемости государ- ственной поддержки,	
– динамический срок окупаемости госу- дарственной поддержки,	– срок окупаемости бизнес-проекта,
– чистый дисконтированный доход,	– чистый денежный поток,
– внутренняя норма доходности,	
– индекс рентабельности,	
– уровень безубыточности,	– уровень безубыточности, определя- емый с помощью программного продукта,
– коэффициент покрытия задолженности,	
– коэффициент текущей ликвидности,	– коэффициент текущей ликвидности.
– коэффициент обеспеченности соб- ственными оборотными средствами,	– доля собственного капитала в объё- ме инвестиций,
– рентабельность продаж,	
– рентабельность продукции.	– рентабельность реализуемого товара,
	– расход топливно-энергетических ре- сурсов на единицу продукции (услуги),
Анализируются основные виды <i>рисков</i> , которые могут возникнуть в ходе реализа- ции проекта, определяются методы сни- жения уровня конкретных рисков, разра- батываются соответствующие мероприя- тия, оцениваются затраты на их реализа- цию.	– уровень хозяйственного риска. – коэффициент конкурентоспособно- сти бизнеса, – доля рыночной ниши,

Продолжение таблицы

1	2
Проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей.	
<i>Показатели социальной эффективности бизнес-проектов</i>	
	– доля налогов в планируемой выручке,
	– доля выбросов в атмосферу вредных веществ,
	– доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы,
	– количество создаваемых рабочих мест,
	– среднемесячная заработная плата одного работающего.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
ТРАДИЦИОННЫЕ ЭТАПЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

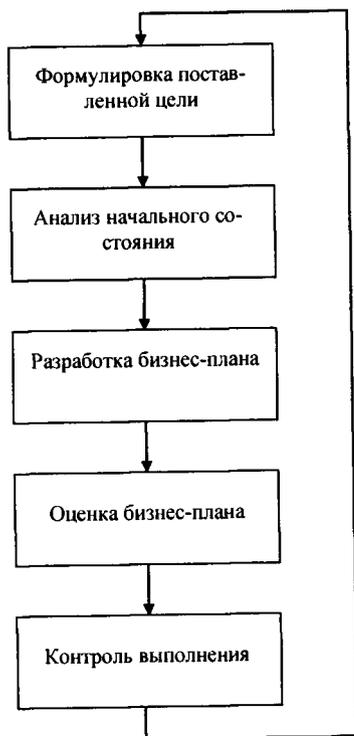


Рисунок – Этапы ныне действующего бизнес-планирования:

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

РАЗЛИЧИЯ В СТРУКТУРИЗАЦИИ И СОДЕРЖАНИИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ПО ПРЕДЛАГАЕМОЙ И ДЕЙСТВУЮЩЕЙ МЕТОДОЛОГИИ

Таблица – Структуризация и содержание бизнес-планов в предлагаемой и общепринятой методологии

Содержание разделов бизнес-плана	
Предлагаемая методология	Общепринятая методология
<p style="text-align: center;"><i>Резюме</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – указывается цель составления бизнес-плана, приводятся краткие сведения о предпринимательской единице, – обобщаются результаты по разделам бизнес-плана. <p style="text-align: center;"><i>Характеристика бизнеса и стратегия его развития</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Дается описание отрасли, в которой будет работать субъект хозяйствования, – отражаются особенности выбранной сферы деятельности (например, сезонный характер и прочее), а также слабые и сильные стороны задуманного дела, – приводится перечень продукции (услуг), которые будут изготавливаться (выполняться), покупаться и реализовываться субъектами хозяйствования, – отражается технический потенциал, необходимый для организации данного бизнеса: – указываются основные средства и отдельные предметы в составе оборотных средств. – указывается стратегия развития предпринимательской деятельности, – <u>показывается значимость данного бизнеса для экономического и социального развития региона или страны [70];</u> 	<p style="text-align: center;"><i>Резюме</i></p> <p>обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана.</p> <p style="text-align: center;"><i>Характеристика организации и стратегия её развития</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Дается описание отрасли и характеристика организации, её роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве в целом: – история создания; – основные достижения и неудачи в деятельности организации; – слабые и сильные места в производственно-хозяйственной деятельности, – особенности организации (сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства, прочие особенности); – характеристика имеющихся технологий, основных производственных фондов с выделением их активной части; – объекты социальной сферы в инфраструктуре организации, их доля в стоимости основных средств; – сведения о правах на имеющиеся основные фонды (права собственности, аренда, лизинг) и о наличии земельного участка и правах на него; – информация о внедрении международной системы качества, об аттестации производства в соответствии с международными требованиями; – располагаемые мощности по выпуску продукции и их загрузка; – характеристика выпускаемой продукции; – реализуемые (реализованные) организационно-инвестиционные проекты, источники их финансирования; – анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период; – факторы, негативно влияющие на

<p style="text-align: center;"><i>Описание услуги (продукции)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - представляется описание того товара (товарной группы), который должен стать основой бизнеса или принести наибольший успех; - производится определение удельного веса выбранного товара в предполагаемой вырубке; - указывается область применения товара; - приводятся основные характеристики товара (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции); - обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания; - подтверждение соответствия стандартам качества. 	<p style="text-align: center;"><i>Описание продукции</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией; - область применения продукции; - основные характеристики продукции (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции); - контроль качества; - соответствие международным и национальным стандартам качества; - обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания; - наличие патентов, лицензий, сертификатов; - новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.
<p style="text-align: center;"><i>Анализ рынков сбыта. Конкуренция. Стратегия маркетинга.</i></p> <p>Подраздел «Анализ рынков сбыта» предусматривает описание рынков, которые субъекты хозяйствования намереваются занять, и их сегментацию.</p> <p style="text-align: center;"><i>Подраздел «Конкуренция»,</i> предусматривает <u>описание конкурентной среды</u> [72], определение рыночной ниши с учетом выявленных конкурентов, а также анализ и оценку конкурентоспособности бизнеса по факторам масштабности, потребительскому, организационному и ценовому;</p> <p style="text-align: center;"><i>Подраздел «Стратегия маркетинга»</i> предусматривает разработку каналов товародвижения и продвижение до потребителя, а также стратегию сбыта, разработку <u>программы по организации рекламы</u> [70] и оценку эффективности рекламных мероприятий;</p>	<p style="text-align: center;"><i>Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга</i></p> <p>Анализ рынков должен включать: общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции, оценку их емкости;</p> <ul style="list-style-type: none"> - долю организации на разных рынках; - динамику развития рынков за последние 3 - 5 лет и прогноз тенденций их изменения; - основные факторы, влияющие на изменение рынков; - основные требования потребителей к продукции; - оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цена, уровень качества; - технологическое и финансовое состояние конкурирующих организаций и степень их влияния на рынок данной продукции; - преимущества организации перед конкурентами. <p>Обоснование <i>стратегии маркетинга</i> приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегия сбыта, - расчет и обоснование цены с учетом действующего законодательства, в том числе предоставляемых налоговых льгот, дотаций и иных преференций, политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегменте рынка; - расчет и обоснование цены с учетом действующего законодательства, в том числе предоставляемых налоговых льгот, дотаций и иных преференций, политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегменте рынка; - расчет и обоснование цены с учетом действующего законодательства, в том числе предоставляемых налоговых льгот, дотаций и иных преференций, политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегменте рынка; - реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером; - обоснование стратегии ценообразования; - тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка,

	<ul style="list-style-type: none"> - политика по сервисному обслуживанию с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности; - оценка изменения объемов реализации продукции в перспективе; - затраты на маркетинг и рекламу; - план мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая основные этапы его реализации.
<p style="text-align: center;"><i>Производственный план</i></p> <p>предусматривает описание и расчеты по следующему подразделам:</p> <p>В подразделе <i>«Программа производства и реализации продукции (услуг)»</i> предполагается разработка производственной программы на основании проведенных маркетинговых исследований с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей на основе итерационного процесса, предусматривающего несколько альтернативных прогнозов, соответствующих оптимистическому и пессимистическому вариантам развития проекта с учётом потерь объёмов производства от хозяйственных рисков.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Производственный план</i></p> <p>должен состоять из следующих подразделов: программы производства и реализации продукции; материально-технического обеспечения; затрат на производство и реализацию продукции.</p> <p><i>Программа производства и реализации продукции</i> составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей</p> <p>В подразделе <i>«Материально-техническое обеспечение»</i> излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, теплоэнергетическими и другими ресурсами.</p> <p>В подразделе <i>«Затраты на производство и реализацию продукции»</i> даются обоснования экономии (роста) затрат по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе; приводится удельный вес сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов, расчёт количества дней запаса (текущего и страхового).</p>
<p><i>Затраты на производство и реализацию продукции</i> предусматривают обоснование по каждому элементу затрат или статьям себестоимости с учетом потребности в ресурсах, отраслевых особенностей и с учетом действующего законодательства,</p>	<p>Рассчет затрат на производство и реализацию продукции может также осуществляться по статьям затрат с учетом отраслевых особенностей.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Коммерческий план</i></p> <p>предусматривает обоснование по следующим подразделам:</p> <p><i>Годовой объем закупок и реализации товара</i>, где</p> <ul style="list-style-type: none"> - определяется объем закупок и реализации товара на основе оптимистического и пессимистического прогнозов с учётом потерь объёмов закупок и реализации от хозяйственных рисков; - наличие запасов товара на складе по системе «минимум-максимум»; 	
<p><i>Затраты на доставку и реализацию закупаемого товара</i>, где рекомендуется составление плановой калькуляции затрат с учетом действующего законодательства.</p>	
<p>Примечание 1 - при расчёте затрат на оплату труда наряду с повременной и сдельной оплатами труда предлагается применение <u>базовой (паушальной) системы оплаты труда [72]</u>. Суть её заключается в том, что в оплату труда заложено такое количество базовых величин, которое обеспечивает выполнение требования Правительства по соблюдению оплаты труда не ниже утверждённой минимальной заработной платы.</p>	

<p align="center"><i>Организационный план предусматривает</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - обоснование численности работающих, их квалификации и функций; - <u>выбор структуры управления [72];</u> - выбор системы управления мотивацией труда; 	<p align="center"><i>Организационный план приводится</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - обоснование штатной численности организации, - выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом, - определяются необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе.
<p align="center"><i>Инвестиционный план включает</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - расчёт потребности в финансовых средствах с указанием источников их финансирования; - расчёт срока погашения и описание условий погашения долговых обязательств; 	<p align="center"><i>Инвестиционный план приводится</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, - рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта и (или) его последующем приросте, - приводятся финансовые издержки по проекту, связанные с осуществлением капитальных затрат, - расчет погашения долгосрочных долговых обязательств
<p align="center"><i>Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности</i></p> <p>предусматривает следующие подразделы:</p> <p><i>расчет цен и тарифов</i>, в котором показывается определение верхнего и нижнего пределов отпускной (розничной) цены (тарифа);</p> <p><i>расчет прибыли</i> предусматривает определение прибыли от реализации основного и сопутствующего товара, а также прибыли, остающейся в распоряжении организации (предпринимателя).</p> <p><i>расчет налогов и отчислений</i> предполагает определение величины тех видов налогов, которыми облагается планируемая предпринимательская деятельность и расчёт отчислений на социальное страхование индивидуальных предпринимателей.</p> <p><i>прогноз доходов и расходов</i> предполагает оценку денежных средств, которые необходимо вложить до начала предпринимательской деятельности и по ходу ведения дела, а также финансовый результат деятельности по каждому месяцу первого года хозяйствования;</p> <p>Примечание 2 - Для вновь создаваемых предпринимательских единиц приводится расчёт обеспеченности денежными средствами на начало предпринимательской деятельности.</p> <p><i>Оценка и управление предпринимательских рисков</i> предусматривает оценку уровня суммарных потерь от рисков (<u>производственного, коммерческого и финансового рисков; допустимого, критического и катастрофического рисков</u>) с использованием программного продукта, а также управление ими.</p>	<p align="center"><i>Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности</i></p> <p>включает</p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет прибыли от реализации продукции, - расчет налогов, сборов и платежей, - прогнозирование потока денежных средств путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации по годам реализации проекта.

<p><i>Показатели эффективности проекта</i> предусматривается расчёт показателей экономической и социальной эффективности с группировкой их в блоки и оценкой по пороговым уровням:</p> <p><i>Финансово-экономический блок:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - чистый денежный поток, - рентабельность реализуемого ключевого товара, - доля собственного капитала в объёме инвестиций, - коэффициент текущей ликвидности, - уровень безубыточности, определяемый с помощью программного продукта, - срок окупаемости бизнес-проекта. <p><i>Блок эффективности использования топливно-энергетических ресурсов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - расход топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции (услуги). <p><i>Социально-организационный блок:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень хозяйственного риска, - коэффициент конкурентоспособности бизнеса, - доля рыночной ниши, - доля налогов в валовой выручке, - количество создаваемых рабочих мест, - экономический эффект от использования человеческого труда. <p><i>Экологический блок:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - доля выбросов в атмосферу вредных веществ, - доля сброса сточных вод в поверхностные водоёмы. 	<p><i>Показатели эффективности проекта</i> предусматривается расчёт показателей экономической эффективности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - простой срок окупаемости проекта, динамический срок окупаемости проекта, - простой срок окупаемости государственной поддержки, - динамический срок окупаемости государственной поддержки, - чистый дисконтированный доход, - внутренняя норма доходности, - индекс рентабельности, - уровень безубыточности, - коэффициент покрытия задолженности, - коэффициент текущей ликвидности, - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, - рентабельность продаж, - рентабельность продукции. <p>Анализируются основные виды <i>рисков</i>, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта, определяются методы снижения уровня конкретных рисков, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию.</p> <p>Проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей.</p>
<p><i>Юридический план</i> включает</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание организационно-правовой формы предпринимательства, - процедуры поэтапного документального оформления статуса субъекта хозяйствования в государственных инстанциях]. 	<p><i>Юридический план</i> отражает</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание организационно-правовой формы будущей организации, - уточнение основных юридических аспектов будущей деятельности организации, - особенности внешнеэкономической деятельности организации.

Примечание — подчёркнутое заимствовано из зарубежного опыта бизнес-планирования.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

ПРИМЕР РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА СУБЪЕКТОМ МАЛОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «МОГИЛЁВСКИЙ ГОСУДАР-
СТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. А. КУЛЕШОВА»
Институт повышения квалификации и переподготовки кадров

Повышение квалификации

Основы бизнес – планирования

Бизнес - план
по теме:

**На право осуществления розничной торговли (включая алкоголь-
ные напитки и табачные изделия) и общественного питания.**

Безработного Ракусова Юрия Викторовича,
проживающего по адресу: Могилёвская область, Могилёвский район,
дер. Подгорье, ул. Центральная, д.ба, кв.2.

Разработал

Ракусов Юрий Викторович.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ

РАЗДЕЛ 1. Характеристика бизнеса и стратегии его развития

РАЗДЕЛ 2. Описание товара

РАЗДЕЛ 3. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга

РАЗДЕЛ 4. Коммерческий план

РАЗДЕЛ 5. Организационный план

РАЗДЕЛ 6. Инвестиционный план

РАЗДЕЛ 7. Прогнозирование финансово – хозяйственной деятельности

РАЗДЕЛ 8. Показатели эффективности бизнес – проекта

РАЗДЕЛ 9. Юридический план

Резюме

Я, Ракусов Юрий Викторович, свою предпринимательскую деятельность буду осуществлять на мини-рынке по ул. Гоголя 2Б.

Мой юридический адрес: Могилёвская область, район д. Подгорье ул. Центральная д. 6а кв. 2 Телефон: 8-029-115-94-67 E-mail. masay-178@tut.by

Вид деятельности будет связан с реализацией продуктов питания.

Учредитель: Ракусов Ю.В. 1982 г. р. Образование средне - специальное, не женат.

Мотивы организации собственного дела обоснованы желанием получения прибыли и удовлетворения потребностей населения в качественных и не дорогих товарах питания.

Перечень реализуемых товаров:

- 1) Мучные изделия в упаковке
- 2) Мука.
- 3) Крупы в заводской упаковке
- 4) Соль, в т.ч. йодированная
- 5) Сахар
- 6) Кондитерские изделия
- 7) Консервация
- 8) Пиво
- 9) Соки
- 10) Напитки
- 11) Сода
- 12) Консервы
- 13) Тушёнка
- 14) Специи
- 15) Закуска к пиву (рыбка)
- 16) Чипсы
- 17) Соус
- 18) Кетчуп
- 19) Майонез
- 20) Сухарики
- 21) Жевательная резинка
- 22) Зажигалки

Наибольший удельный вес среди перечисленных товаров составляют торговая группа «Крупа» (10%). Область применения данного вида товара востребован в настоящее время

Торговая точка размещена в удобном месте в г. Могилёве на мини-рынке по ул. Гоголя 2Б и предоставляет достаточно высокое качество обслуживания. Для привлечения клиентов используется реклама. Рыночная ниша ИП Ракусова Ю. В. составляет 20%. Работу буду осуществлять единолично. Субсидия в размере 11 БПМ на дату заключения договора о предоставлении субсидии, будет израсходована на приобретение: торгового оборудование с прилавками, кассовый суммирующий аппарат, спецодежду, стул, огнетушитель, аптечку, ценники, ведро, веник, савок, калькулятор, документацию (бланки).

Прогнозируемый объем продаж ключевой группы товара — 4682 пакета. Предполагаемая прибыль от реализации ключевой группы товара — 1765,283 тыс. руб.

Рентабельность ключевого товара — 21 %

Планируемая валовая выручка — 101704.85 тыс.руб.

Планируемая прибыль от реализации всего товара — 17652.83 тыс.руб.

Планируемая выручка — 101704.85 тыс.руб.

Уровень безубыточности — 0, 24

Срок окупаемости бизнес - проекта \approx 1.8 месяца.

Раздел 1

Характеристика бизнеса и стратегии его развития

Пищевая промышленность сформировалась на втором, т.е. частном этапе разделения труда. Разделение на перерабатывающую и пищевую промышленность носит условный характер. Конечный потребительский продукт и той и другой отрасли — пищевой продукт со всеми специфическими требованиями к его изготовлению. На предприятиях перерабатывающей промышленности производятся пищевое сырье или пищевой продукт для дальнейшей обработки в пищевой промышленности и готовый к непосредственному потреблению пищевой продукт — консервы, масло, сыр, мясные изделия и т.п. Поэтому эта отрасль, как правило, в практике планирования и учета сведена в одну группу отраслей пищевой промышленности и именуется пищевой промышленностью, как, скажем, и легкая промышленность, состоящая из гораздо более разнородных отраслей — обувной, текстильной, швейной и др. В дальнейшем отрасль рассматривается как цельная пищевая

промышленность. В состав пищевой промышленности входят более 40 специализированных отраслей, подотраслей и отдельных производств. Все их объединяет, прежде всего, единство потребительского назначения производимого специфического продукта - продукта питания, что, в свою очередь, определяет специфические требования к сходному сырью, применяемой технологии, системе машин, всей материально-технической базе и к персоналу.

Можно возразить, как же быть с табачной, спиртовой, алкогольной - ликероводочной, винодельческой, пивоварочной промышленностью. Продукция этих отраслей ведь далеко не продукт питания (табачные изделия, спирт, водка) или с большой натяжкой пищевкусовой продукт - вино, пиво. Все это так, но эти отрасли ближе к пищевой промышленности, чем к любой другой отрасли промышленности или народного хозяйства. В отдельных странах (США, Япония и др.) их не включают в пищевую промышленность, а выделяют в самостоятельную алкогольную, табачную промышленность. В практике, алкогольную и табачную промышленность учитывают как в перерабатывающем звене - табачно-ферментационная, спиртовая, первичное виноделие, так и в конечном, обрабатывающем, - ликероводочная, папиросно-сигаретная, пивоваренная. Роль и значение пищевой промышленности определяется тем, что она производит продукт питания, пищу. Этим сказано все. С точки зрения человеческой жизни, всего человечества и его цивилизации все остальные отрасли должны служить ей и быть как бы второстепенными.

Недаром в знаменитой триаде "сыт, одет, обут" на первом месте находится продукт пищевой промышленности.

Но не только этим, разумеется, определяется место и роль пищевой промышленности в системе народного хозяйства.

Пищевая промышленность, бесспорно, главенствует среди отраслей промышленности по доле производимого ею валового внутреннего продукта, национального и чистого дохода. Пищевики производят свыше пятой части всей промышленности по указанным показателям, хотя они составляют лишь около семи процентов численности персонала и такой же мизерной долей представлена стоимость основных производственных фондов. Принадлежность пищевой и перерабатывающей промышленности ко всей промышленности еще раз подтверждает ее ведущую роль к сфере материального производства и социально-экономической жизни общества. И, естественно, она вправе требовать

адекватного отношения к себе от того же общества, которое кормит, а не сложившегося порочного остаточного принципа к ее нуждам.

Сильные стороны планируемого предпринимательства:

Востребованность среди населения.

Большой ассортимент товара.

Слабые стороны планируемого предпринимательства:

Зависимость бизнеса от месторасположения торговой точки.

Небольшая известность.

Для данного вида деятельности потребуются следующие основные средства

Таблица 1— Перечень основных средств

Наименование основных средств	Ед. изм.	Количество	Цена ед., тыс. руб.	Общая стоимость тыс. руб.	Нормативный срок службы, лет	Амортизационные отчисления, тыс. руб.
Здание	м ²	17.7	аренда	аренда	аренда	аренда
Торговое оборудование с прилавками	шт.	9	166.6	1500	10.5	142.86
Холодильник	шт.	1	1850	1850	10.0	185.0
Кондиционер	шт.	1	1250	1250	10.0	125.0
3.2) Кассовый суммирующий аппарат.	шт.	1	550.0	550.0	6.0	91.66
Итого				5.150		544.52

Примечание.— Предстоит приобрести: кассовый суммирующий аппарат, торговое оборудование с прилавками на сумму 2.050 и арендовать здание.

Так же для предпринимательской деятельности потребуются следующие отдельные предметы в составе оборотных средств (таблица 2)

Таблица 2— Перечень ОПОБ

Наименование ОПОБ	Единица измерения	Количество
Спецодежда	шт.	1
Инвентарь:		
Стул	шт.	1
Огнетушитель	шт.	1
Аптечка	шт.	1
Ценники	шт.	2

Ведро	шт.	200
Веник	шт.	1
Совок	шт.	1
Вычислительная техника:		
Калькулятор	шт.	1
Книга учёта движения товара	шт.	1

Примечание. — Предстоит приобрести: спецодежду, стул, огнетушитель, аптечку, ценники, ведро, веник, совок, калькулятор, документацию.

Стратегия развития

В дальнейшем будет организован семейный бизнес в форме ЧУП, увеличение торговых точек и их площадей, расширение ассортимента товара.

Раздел 2 Описание товара.

На основании информации обо всех видах услуг проведенных в разделе 1, определим их удельный вес в предполагаемой выручке.

Таблица 3- Удельный вес товара.

Наименование продаваемого товара	Удельный вес, %
Сок	6
Напитки	6
Пиво	9
Мучные изделия в упаковке	9
Крупы в заводской упаковке	10
Консервация	8
Специи	4
Кондитерские изделия	6
Сахар	3
Соль, а так же йодированная	2
Мука	4
Закуска к пиву (рыбка)	5
Майонез	3
Кетчуп	2
Соус	3
Жевательная резинка	2
Чипсы	3
Зажигалки	2
Сухарики	2
Консервы	3
Тушёнка	4
Сода	3
Итого	100

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес приходится на «крупы»

Область применения данного товара востребована во всём мире. Готовят первые, вторые и разные другие блюда используя крупы. Без круп блюда имели бы совсем другой вид и вкус.

Крупы, используемые в нашем питании, поставляют организму углеводы (в различных крупах их содержится от 65 до 77%), растительные белки (7 - 12%), жиры (до 6%), минеральные вещества, среди которых фосфор, железо, калий, магний, кальций; такие витамины, как В1, В2, РР и др.

С точки зрения диетологии, крупы можно назвать универсальными продуктами и использовать при любом заболевании. Одна и та же крупа годится для приготовления различных блюд при самых разных недугах. Используя различную кулинарную обработку, можно обеспечить максимально щадящий режим органам пищеварения (жидкие и протертые каши) либо вызвать активизацию моторной функции кишечника (рассыпчатые каши).

Некоторые крупы (рис, овсяная, перловая) при разваривании выделяют белково-крахмальную слизь, которую используют для приготовления слизистых супов. Эти супы по сравнению с другими первыми блюдами немного меньше возбуждают желудочную секрецию, не вызывают значительной перистальтики кишечника. Слизистые супы включают в рацион при обострении язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки, хронического колита, сопровождающегося расстройством деятельности кишечника, хронического панкреатита.

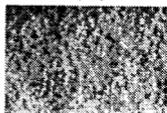


• **Манная крупа** изготавливается из пшеницы. Она быстро разваривается, хорошо усваивается, содержит минимальное количество клетчатки (0,2%). Жидкие маняные каши включают в диеты, назначаемые при заболеваниях желудочно-кишечного тракта и после операций на желудке и кишечнике.



• **Рис**, как и манная крупа, содержит минимальное количество клетчатки (0,4%). Наиболее щадящими блюдами являются слизистый суп из риса и протертая рисовая каша. Рис хорошо сочетается с молоком, мясом, овощами и фруктами. Рассыпчатая рисовая

каша, рисовый плов с изюмом, пудинг, запеканка, котлеты, десятки других блюд из этой крупы могут украсить завтрак, обед и ужин. Некоторые люди отказываются от риса, боясь располнеть. Однако эта крупа, углеводы которой представлены в основном крахмалом, гораздо меньше способствуют полноте, чем торты, варенья и другие продукты богатые сахаром. Калорийность рисовой крупы примерно равна калорийности гречки. Многим хозяйкам известна способность риса, впитывать в себя соль. Поэтому с его помощью можно спасти положение, когда бульон оказался пересоленным. Для этого достаточно горсть крупы завернуть в мешочек из марли, опустить в бульон и прокипятить его. Бытует мнение, что употребление большого количества риса полезно при заболеваниях суставов, связанных с отложением солей. Это неверно. Рис существенного влияния на выведение солей из организма человека не оказывает.



• **Пшенная крупа**, изготовляемая из проса, бо-

гата минеральными веществами, в частности калием и магнием. Целесообразно включать пшенную кашу и супы с пшеном в рационы лечебного питания при заболеваниях сердечно-сосудистой системы. Нередко интересуются, можно ли использовать блюда из пшенной крупы (супы, каши, запеканки) при заболеваниях органов пищеварения, ссылаясь при этом на некоторые научно-популярные статьи, в которых при указанных заболеваниях разрушаются все крупы кроме пшена. Ограничение пшенной крупы при этом не является достаточно обоснованным.



• **Гречневая крупа** богата витаминами, а по

количеству углеводов, белков и жиров она не имеет преимуществ перед другими крупами. Но ее белки по своему аминокислотному составу считаются наиболее полноценными. Гречка богата лецитином, что обуславливает ее применение при заболеваниях печени. Больных сахарным диабетом нередко интересует, действительно ли им следует отдавать предпочтение гречневой крупе. С точки зрения содержания углеводов гречка существенно не отличается, например, от пшена. Блюда и гарниры из любых круп разрешаются при сахарном диабете в ограниченном количестве, согласованном с лечащим врачом.



• **Ячневая и перловая крупы** вырабатываются из ячменя. Перловая крупа используется при приготовлении рассыпчатых каш, различных супов, в том числе и слизистых. Едят перловую кашу горячей. Остыв, она теряет вкус, хуже переваривается. Из ячневой крупы готовят как рассыпчатые, так и жидкие каши. Эти крупы полезны при заболеваниях кишечника, сопровождающихся запорами. Кукурузная крупа, помимо витаминов В1, В2, РР, содержит каротин (провитамин А). Из кукурузной крупы готовят каши, запеканки, которые при включении в рацион могут в некоторой степени снижать процессы брожения в кишечнике.



• **Овсяная крупа, геркулес** (пропаренные и сплюснутые зерна овса), толокно (мука из овсяных зерен) по количеству растительного жира (6,2%) превосходят все другие крупы и поэтому наиболее калорийны. В них много магния, фосфора. Качество товара будет подтверждаться сертификатом выдаваемый компанией реализующий свой товар.

Раздел 3

Анализ рынка сбыта. Конкуренция. Стратегия маркетинга.

3.1 Рынки сбыта

Проведя сегментацию рынка сбыта, по поведенческому признаку определили, что приобретение товара будет определяться низкими ценами и хорошим качеством товара.

3.2 Конкуренция

Свою предпринимательскую деятельность буду осуществлять в г. Могилёве на мини-рынке по ул. Гоголя 2Б. Мною выявлено 5 конкурентов.

Таблица 4- Рыночная ниша

Наименование товара	Регион сбыта	Количество конкурентов
	г. Могилёв ул. Гоголя 2Б.	
Крупы	20%	5

Среди выявленных конкурентов наиболее сильными считаю ООО «АгораТорг» и ОДО «Навала».

1) ООО «АгораТорг»

На рынке они находятся с 2007 года. Имеют большой ассортимент товара, приемлемые цены. Удобное расположение торговой точки, высокая посещаемость потребителей, при этом не плохой товарооборот. Однако, не всегда придерживаются графика работы. Усреднённая стоимость круп 2360 тыс. руб.

Индикатор масштабности	0,6 балла
Индикатор потребительский	0,4 балла
Индикатор организационный	0,3 балла
Индикатор ценовой	0,93 балла

2) ОДО «Навала»

На рынке они около 3-х лет. Имеют большой ассортимент товара, обычные цены. Расположение торговой точки среднее, посещаемость потребителей хорошая из-за ассортимента товара, высокий товарооборот. Усреднённая стоимость крупы 2300 тыс. руб.

Индикатор масштабности	0,8 балла
Индикатор потребительский	0,4 балла
Индикатор организационный	0,9 балла
Индикатор ценовой	0,93 балла

3) ИП Ракусов Ю.В.

Открытие торговой точки планируется в апреле 2010 года. Большой ассортимент товара, низкие цены, проведение акций. Усреднённая стоимость крупы 2172 тыс. руб.

Индикатор масштабности	0,8 балла
Индикатор потребительский	0,6 балла
Индикатор организационный	0,9 балла
Индикатор ценовой	0,93 балла

Таблица 5 – Конкурентоспособность бизнеса.

Индикаторы конкурентоспособности	Оценка показателей, баллы		
	ИП Ракусов	ООО «АгораТорг»	ОДО «Навала»
Показатель масштабности	0.8	0.6	0.8
Потребительский показатель	0.6	0.4	0.4
Организационный показатель	0.9	0.3	0.9
Итого	0.432	0.072	0.298
Индекс цены	0.93	0.93	0.93

$$K_{кон.1} = \Pi_i / Иц = 0.072 / 0.93 = 0.078$$

$$K_{кон.2} = 0.288 / 0.93 = 0.309$$

$$K_{ип} = 0.432 / 0.93 = 0.47$$

Сравнив полученные коэффициенты конкурентоспособности, можно сделать вывод: ООО «АгораТорг» не стоит брать в расчет из-за низкого коэффициента конкурентоспособности (слабая организация работы), а ОДО «Навала» обойти будет довольно трудно, но с проведением акций реально.

Наша задача – привлечь и удержать клиентов.

Поэтому будем применять ценовые методы конкурентной борьбы, в частности применение низких цен, скидки и различные акции, а также рекламу,

3.3 Стратегия маркетинга.

Свою предпринимательскую деятельность продвижения товара буду основывать:

- 1) На стимулирование сбыта посредством скидок и акций.
- 2) На выборе эффективной рекламы.

Для обоснования эффективности рекламы составим годовой план предпринимательской деятельности, отметив «сильные и мягкие» коммерческие месяцы.

Таблица 6 – План рекламной предпринимательской деятельности

Коммерческие месяцы	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	М	С	С	С	С	М	С	М	М	С	С	С

В «сильные» месяцы предполагается проведение акций, например:

1) В течение предновогодней недели раздача календарей на следующий год с расписанием режима работы торговой точки (90 шт. – 53.1 тыс. руб.)

2) Акция – 8 марта каждой 17 девушке в подарок шоколадку «Алёнка» 20г. (275 шт. – 137.5 тыс. руб.)

В «мягкие» месяцы реклама будет отсутствовать.

Таблица 7 – Рекламный бюджет на год для одной торговой точки

Наименование презентов	Затраты тыс., руб.
Календари	53.1
Шоколадки «Алёнка» (20г)	137.5
Итого	190.6

Следовательно, рекламный бюджет на один год составит 190.6 тыс. руб.

Предполагая, что:

- объём продаж за счёт рекламных объявлений в «сильные» коммерческие месяцы будет возрастать на 8% ($I_d = 1,08$).

- себестоимость товара за счёт уменьшения затрат на рекламу в «мягкие» коммерческие месяцы будет снижаться на 5% , рассчитаем индексы.

Индекс объёма производства рассчитывается по формуле:

$$I_o = \frac{1}{I_d} = \frac{1}{1,08} = 0,93$$

Индекс изменения себестоимости (I_c) определяют по формуле:

$$I_c = \frac{I_p}{I_o} = \frac{0}{0,93} = 0$$

Индекс расходов на рекламу определяется

$$Pp.c. = \frac{190.6}{8} = 23.825 \text{ тыс. руб.}$$

$$Pp.m. = 0 \quad \text{Тогда, } I_p = 0; I_c = 0$$

$\Xi = 1,08 * 1,3 - 0 * 1,3 = 1,404 - 0 = 1,404;$
 $\Xi > 0$ означает, что реклама эффективна.

Раздел 4. Коммерческий план

4,1 Годовой объём закупок товара.

Закупка товара будет производиться в Республике Беларусь в г. Могилёве в таких компаниях как: «Полгейт Систем, Дигма, Дарида, АБС, Бакалея» и т. д.

Доставку приобретаемого товара будет осуществлять поставщик. Привезенный товар будет складироваться на площади торгового объекта. Мною будет производиться входной и сплошной контроль товара.

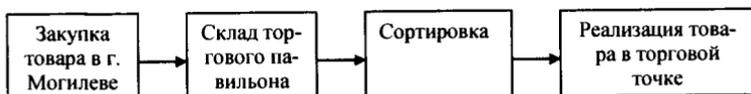


Рисунок — Схема коммерческого потока

Прогноз годового объёма закупок и реализации товара основан на методе оценок по

- оптимистическому прогнозу (когда закупка и реализация товара осуществляется наилучшим образом).
- пессимистическому прогнозу (когда возникают потери сверх предусмотренных).
- реальному прогнозу (наиболее вероятному объёму закупок и продаж).

Для определения наиболее реального объёма закупок и продаж заполним таблицу.

Таблица 8- Прогноз объёма продаж.

Наименование товара	Оптимистический прогноз продаж, пакетов (Попт.)	Пессимистический объём продаж, пакетов (Ппес.)	Наиболее реальный объём продаж, пакетов. (Пр.)
Крупы	5508	3856	4682

$$\text{Попт} = \text{Пд} * \text{Др} = 18 * 306 = 5508,$$

где Пд – количество продаваемого товара в день, пакет;
Др – рабочие дни года.

$$\text{Ппес} = \text{Попт} * 0.7 = 5508 * 0.7 = 3856 \text{ пакетов}$$

$$\text{Попт} + \text{Ппес} = 5508 + 3856$$

$$\text{Пр} = \frac{\text{Попт} + \text{Ппес}}{2} = \frac{5508 + 3856}{2} = 4682 \text{ пакетов}$$

$$\text{Пср} = \frac{\text{Пр}}{\text{Др}} = \frac{4682}{306} = 15 \text{ пакетов.}$$

Для определения месячного реального объёма закупок и продаж заполняем таблицу

Таблица 9- Реальный объём продаж.

Наименование показателей.	Месяцы.												Итого за год, пак.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Количество реально покупаемого товара, пакетов.	384	390	392	394	392	384	391	384	392	385	394	400	4682

Управление запасами осуществляется по системе «минимум- максимум».

Минимальный (страховой) запас товара на складе определяется по формуле

$$Z_{\min} = \text{Пср} * T = 15 * 3 = 45 \text{ пакетов}$$

где Z_{\min} – минимальный запас товара на складе, пакеты.

Пср – среднедневная реализация товара, пакеты.

T – среднее время задержки очередной поставки товара, дн.

Максимальный складской запас определяется по формуле.

$$Z_{\max} = \text{Пср} * T + Z_{\min} = 15 * 7 + 45 = 150 \text{ пакетов}$$

где Z_{\max} – максимальный складской запас, шт.

T – период времени между двумя очередными поставками, дн.

4.2 Затраты на доставку и реализацию закупаемого товара

Плановая калькуляция затрат в коммерческой деятельности определена. Положением о порядке формирования и применения цен и тарифов.

Для расчёта затрат в коммерческой деятельности составляется таблица.

Таблица 10 - Расходы на коммерческую деятельность

Наименование статей калькуляции.	Методика расчёта расходов для коммерческой деятельности	Затраты, тыс. руб.
Затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств.	$296 * 0.1$	29.6
Амортизация основных средств и нематериальных активов, используемых в предпринимательской деятельности.	$544.52 * 0.1$	54.45
Затраты на проведение ремонта и техническое обслуживание основных средств	$5150 * 0.02 * 0.1$	10.3
Арендная плата	$0.7 * 35.0 * 0.9 * 17.7 * 12 * 0.1$	468.342
Расходы на маркетинг	$190.6 * 0.1$	19.06
Итого		581.752

Затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств показаны в таблице 11

Таблица 11 - Затраты на отдельные предметы в составе оборотных средств.

Перечень ОПОБ	Количество ОПОБ, шт.	Цена ед. ОПОБ, тыс. руб.	Стоимость ОПОБ, тыс. руб.
Спецодежда	1	30	30.0
.Стул	1	60	60.0
Огнетушитель	1	60	60.0
Аптечка	1	40	40.0
Ценники	200	0.3	60.0
Ведро	1	15	15.0

Веник	1	4	4.0
Савок	1	2	2.0
Калькулятор	1	20	20.0
Документация	1	5	5.0
Итого		236.3	296.0

Раздел 5 Организационный план

Предпринимательская деятельность будет выполняться единолично. Основными функциями индивидуального предпринимателя будут:

- 1) Ведение бухгалтерского учёта и уплата налогов.
- 2) Осуществление реализации товара.
- 3) Проведение рекламных мероприятий.

Раздел 6 Инвестиционный план

Для приобретения основных средств будут использоваться выделяемая государством субсидия и заёмные средства родственников.

$$\text{ДФ} = \text{Фсоб} - \text{Фос}.$$

$$2000.0 - 2050.0 = - 50 \text{ тыс. руб.}$$

где Фсоб – собственные финансовые средства тыс. руб.

Фос – стоимость основных средств, которые предстоит приобрести (см. табл. 1 и примечание к ней).

Раздел 7

Прогнозирование финансово – хозяйственной деятельности

7.1 Расчёт прибыли

7.1.1 Прибыль от реализации товара

Прибыль от реализации товара в коммерческой деятельности рассчитывается

$$\text{Поб} = \text{Посн} / \text{Уд} = 1765.283 / 0.1 = 17652.83 \text{ тыс. руб.}$$

где Посн – прибыль от реализации основного товара, тыс. руб.
 Ппр – прибыль от реализации прочего товара, тыс. руб.
 Уд – удельный вес основного товара.

Прибыль от реализации основного товара рассчитывается

$$\text{Посн} = \text{Восн} - \sum \text{Ззак} - \sum \text{З} = 10170.485 - 7823.45 - 581.752 = 1765.283 \text{ тыс. руб.}$$

где Восн – выручка от реализации основного товара, тыс. руб.
 $\sum \text{Ззак}$ – затраты, связанные с закупкой основного товара, тыс. руб.
 $\sum \text{З}$ – суммарные затраты по коммерческой деятельности, тыс. руб.
 (табл. 10)

Выручка от основного вида товара рассчитывается

$$\text{Восн} = \frac{30\% * 7823.45}{100} + 7823.45 = 10170.485 \text{ тыс. руб.}$$

Для расчёта затрат на закупку товара заполняется таблица.

Таблица 12 – Затраты на закупку товара.

Наименование показателей	Месяцы												Всего за год.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Количество реально закупаемых круп, пакетов.	384	390	392	394	392	384	391	384	392	385	394	400	4682
Отпускная цена одного пакета круп тыс. руб.	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.65	1.65	1.65	1.7	
Затраты на закупку товара, тыс. руб.	614.4	624	666.4	669.8	666.4	652.8	664.7	652.8	646.8	635.2	650.1	680.0	7823.45

Прибыль от реализации прочего товара определяется

$$\text{Ппр} = \frac{\text{Посн}(1 - \text{Уд})}{\text{Уд}} = \frac{1765.283 * 0.9}{0.1} = 15887.547 \text{ тыс. руб.}$$

7.1.2 Прибыль, остающаяся в распоряжении ИП

Прибыль, остающаяся в распоряжении ИП, рассчитывается:

$\text{Пип} = \text{Поб} - \text{Нед} - \text{Оип} = 17652.83 - 2951.45 - 1086.12 = 13365.26$ тыс. руб.
где Поб – предполагаемая прибыль от реализации товара, тыс. руб.
Нед – единый годовой налог по курсу Национального банка 1-ое число месяца, тыс. руб.
Оип = отчисление на социальное страхование ИП, тыс. руб.

7.2 Расчёт налогов

Налогообложение ИП производится по единому налогу.

Единый налог предусматривает ежемесячный фиксированный авансовый платёж по ставкам, установленным областным Советом депутатов на основе Перечня видов деятельности. Для граждан, впервые зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, в первые 3 месяца со дня получения свидетельства о госрегистрации, ставки единого налога понижаются на 25%.

Единый налог рассчитывается

$\text{Нед.ип} = [(3 * 0.75) + (9 * 1)] * \text{нед} * \text{Ке} = 11.25 * 65 * 4036.17 = 2951.45$ т.р.

где нед – ставка единого налога, евро.

Ке – курс евро Национального банка на 1-ое число расчётного месяца, тыс. руб.

Отчисление на социальное страхование индивидуальных предпринимателей, уплачивающих единый налог, рассчитывается:

$\text{Оип} = 0,35 * \text{МЗП} * 12 = 0,35 * 258,6 * 12 = 1086.12$ тыс. руб.

где МЗП – месячная минимальная заработная плата, тыс. руб.

7.3 Прогноз денежных поступлений и расходов

Прогноз доходов и расходов позволяет оценить, сколько денежных средств необходимо вложить до начала предпринимательской дея-

тельности по ходу ведения дела, а также финансовый результат предпринимательской деятельности по каждому месяцу первого года хозяйствования.

На основании ранее произведённых расчётов составляется таблица 13

Таблица 13 - Прогноз доходов и расходов

Наименование показателей	Месяцы												Всего за год, тыс. руб.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1 Собственные денежные средства на начало деятельности														2807,42
2 Государственные и заёмные средства:	2000,0													2000,0
2.1 Субсидия.														
2 Приток денежных средств														
2.1 Выручка от реализации основного товара	834,048													10170,485
2.2 Выручка от реализации прочего товара	847,080													91534,365
2.3 Выручка, всего	851,424													101704,85
2.2 Выручка от реализации прочего товара	855,768													
2.3 Выручка, всего	851,424													
2.3 Выручка, всего	834,048													869,981
3 Отток денежных средств														
3.1 Затраты на закупку и реализацию основного товара	662,479													8405,202
3.2 Затраты на закупку и реализацию прочего товара	672,479													75646,818
3.3 Затраты, всего	714,879													84052,02
3.2 Затраты на закупку и реализацию прочего товара	718,279													
3.3 Затраты, всего	714,879													
3.3 Затраты, всего	701,279													728,483
3.3 Затраты, всего	713,179													
3.3 Затраты, всего	701,279													
3.3 Затраты, всего	695,279													8405,202
3.3 Затраты, всего	683,729													75646,818
3.3 Затраты, всего	698,579													84052,02
3.3 Затраты, всего	728,483													
4 Прибыль от реализации товара														
4.1 Прибыль от реализации основного товара	171,169													1765,283
4.2 Прибыль от реализации прочего товара	174,601													15887,547
4.3 Прибыль от реализации, всего	136,545													17652,83
4.1 Прибыль от реализации основного товара	137,489													
4.2 Прибыль от реализации прочего товара	136,545													
4.3 Прибыль от реализации, всего	132,769													13365,26
4.1 Прибыль от реализации основного товара	136,073													
4.2 Прибыль от реализации прочего товара	132,769													
4.3 Прибыль от реализации, всего	156,145													
4.1 Прибыль от реализации основного товара	152,491													
4.2 Прибыль от реализации прочего товара	157,189													
4.3 Прибыль от реализации, всего	141,498													
4.1 Прибыль от реализации основного товара	1765,283													
4.2 Прибыль от реализации прочего товара	15887,547													
4.3 Прибыль от реализации, всего	17652,83													
5 Прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования														
5 Прибыль, остающаяся в распоряжении субъекта хозяйствования														13365,26

Пояснения к таблице 13

Помесячная выручка от реализации основного товара определяется на основании таблицы.14

Таблица 14 – Выручка от реализации товара.

Наименование показателей	Месяцы												Всего за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Количество реально закупаемого товара, пакет.	384	390	392	394	392	384	391	384	392	385	394	400	4682
Розничная цена единицы товара тыс. руб.	2.172												
Выручка от реализации, тыс. руб.	8340 48	8470 80	8514 24	8557 68	8514 24	8340 48	8492 52	8340 48	8514 24	8362 20	8557 68	869981	10170.485

Расчёты к таблице 13.

Выручка от реализации прочего товара рассчитывается

$$Впр = Восн * (1 - Уд) / Уд = 10170.485 * (1 - 0.1) / 0.1 = 10170.485 * 0.9 / 0.1 = 91534.365 \text{ т. р.}$$

Расходы по закупке и реализации прочего товара рассчитываются

$$Рпр = Росн * (1 - Уд) / Уд = (7823.45 + 581.752) * (1 - 0.1) / 0.1 = 8405.202 * 0.9 / 0.1 = 75646.818 \text{ т. р.}$$

Определение достаточности (+) или недостаточности (-) собственных средств на начало предпринимательской деятельности рассчитывается по формуле

$$\pm Дср = (Дсоб + Дсуб) - ((Ззак + ОПОБнед + ОСнед + Нед + Зар) = (2000.0 + 2807.42) - (1584.002 + 296.0 + 2050.0 + 196.76 + 468.342) = 4807.42 - 4595.105 = +212.315 \text{ т. р.}$$

где Дсоб – собственные денежные средства, тыс. руб.;

Дсуб – бюджетные денежные средства (субсидия), тыс. руб.;

Ззак – затраты на первую закупку товара по основной (см. табл. 12 первый месяц / Кзак) и прочей деятельности, тыс. руб.;

ОСнед – стоимость недостающих основных средств, тыс. руб.; (примечание к табл. 1);

ОПОБнед – стоимость недостающих отдельных предметов в составе оборотных средств, тыс. руб. (примечание к табл. 2);

Нед – единый налог первого месяца, тыс. руб.;

Зар – арендная плата первого месяца, тыс. руб. (табл. 10).

Вывод: результаты расчёта показывают, что на начало предпринимательской деятельности я полностью обеспечен денежными средствами,

7.3.1 Расчёт розничной цены товара

Розничная цена в коммерческой деятельности рассчитывается на основании Положения о порядке формирования цен и тарифов. Розничные цены на товары формируются субъектом хозяйствования, осуществляющим розничную торговлю, исходя из:

- отпускной цены

- оплаченной торговой надбавки (при закупке товара на территории республики у оптовых поставщиков).

- торговой надбавки, определяемой субъектом хозяйствования, но не выше 30% с учётом торговой надбавки.

При определении розничной цены принята торговая надбавка в размере 30% к закупочной цене.

Розничная цена единицы товара рассчитывается по формуле.

$$Ц_{роз} = \text{Восн} / \text{Пр},$$

где Восн – выручка от реализации основного товара, тыс. руб.;

Пр – объём продаж, шт. (табл. 8).

$$Ц_{роз} = 10170.485 / 4682 = 2.172 \text{ т. р.}$$

7.5 Оценка предпринимательских рисков

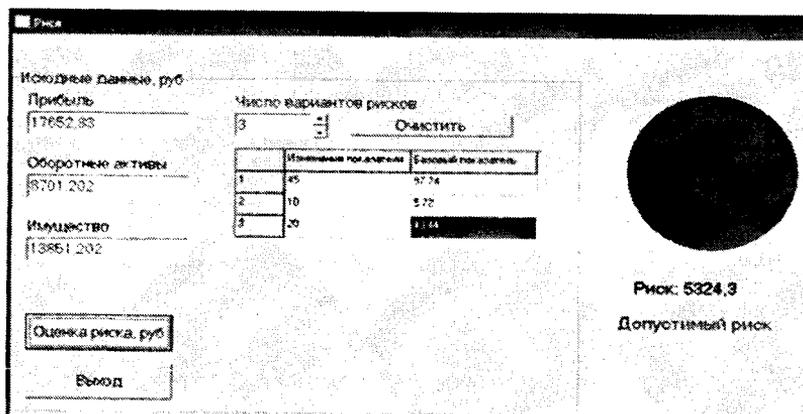
Предпринимательский риск - это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с закупкой, товаров, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями.

В таблице 15 приведены возможные риски в процессе коммерческой деятельности.

Таблица 15 – Типы предпринимательских рисков

Типы рисков	Потери, тыс. руб.	
	ΔX	Υ
Болезнь ИП в течении 3-х дней	45	97.74
Деформация товара при транспортировке	10	5.72
Кража товара.	20	43.44

Расчёт потерь от рисков осуществляется с помощью информационной программы



Из декомпозиции видно, что риск находится в допустимой зоне. Для оценки ущерба от воздействия рисков на активы ИП рассчитываю уровень хозяйственного риска, который составит

$$V_p = \frac{5324,3}{13851,202} = 0,38,$$

где 5324,3 – потери от риска, тыс. руб.,
13851,202 – имущество предпринимателя, тыс. руб.

Раздел 8

Показатели эффективности проекта

Для оценки эффективности бизнес-проекта используются показатели экономической и социальной эффективности.

В качестве показателей экономической эффективности будем использовать:

- Рентабельность реализации ключевого товара

$$R_p = \frac{1765,283}{8405,202} 100 = 21\%$$

где 1765, 283 — прибыль от реализации основного товара, тыс. руб.;

8405.202 — затраты на закупку и реализацию основного товара, тыс. руб.

- Долю собственного капитала в объеме вложений капитала:

$$СК_u = \frac{2000}{2050} 100 = 97,56\%$$

где 2000,0 — собственный капитал, тыс. руб.;

2050,0 — стоимость основных средств, которые предстоит приобрести, тыс. руб.

- Срок окупаемости бизнес проекта

$$T_{ок} = \frac{2050,0}{13365,26} 12 = 1,8мес.$$

где 13365.26 — прибыль, остающаяся в распоряжении ИП, тыс. руб.

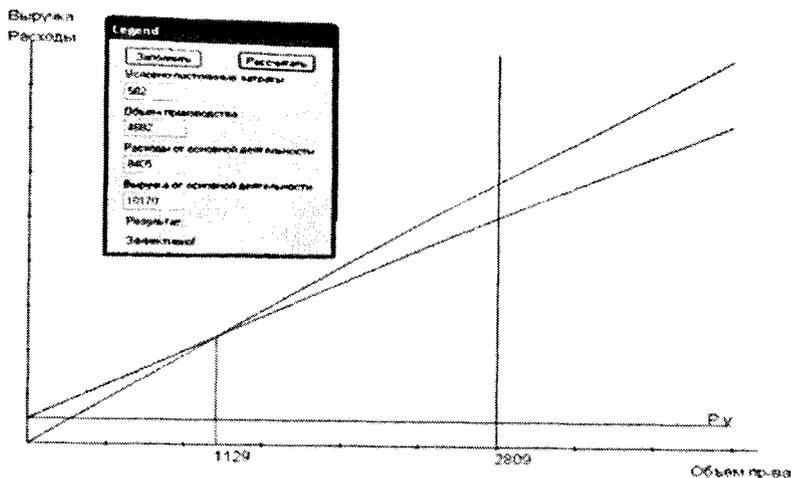
- Для расчета уровня безубыточности использую информационную программу.

$$У_б = \frac{1129}{4682} = 0,24,$$

где 1129 — критический объем производства, пакеты;

4682 — проектируемый объем закупок товара, пакеты.

Значение нормативного объема закупок и реализации товара, соответствующее предельной границе экономической эффективности, указано на декомпозиции синим цветом, и составляет 2809 пакетов, что соответствует границе экономической эффективности, установленной Министерством экономики [63] в размере 0,6.



Для подтверждения социальной эффективности определяем вклад ИП в бюджет страны. В качестве основного показателя используем:

- Долю налогов в получаемой выручке

$$y_{II} = \frac{2951,45}{101704,85} 100 = 2,9\%$$

где 2951.45 — годовой налог, тыс. руб.;

101704.85 — выручка от реализации основного и прочего товара, тыс. руб.

Раздел 9 Юридический план

Регистрация в качестве ИП Ракусова Ю.В., постановка на учёт в инспекции Министерства по налогам и сборам Могилёвского района и в органах Фонда социальной защиты населения Могилёвского района осуществляются в Могилёвском райисполкоме.

Для этого подаются следующие документы:

- заявление установленной формы,
- фотография,
- справка управления по труду, занятости и социальной защите Могилёвского райисполкома о том, что состою на учёте.

В течение 15 рабочих дней со дня регистрации в качестве индивидуального предпринимателя предъявлю свидетельство о государственной регистрации в управление по труду, занятости и социальной защите Могилёвского райисполкома.

Для получения лицензии на осуществление розничной торговли необходимо предоставить в отдел экономики Могилёвского райисполкома:

- заявление.
- копию свидетельства о госрегистрации в качестве ИП.
- документ об уплате госпошлины за выдачу лицензии.
- документ о дислокации предприятия торговли.
- копию документа, подтверждающего нахождения объекта торговли во владении или пользовании.
- ассортиментный перечень товаров по каждому торговому объекту, согласованный с местными исполнительными и распорядительными органами, и органами государственного санитарного надзора по месту нахождения торгового объекта.

- заключение территориального органа государственного санитарного надзора о соответствии объектов торговли, а так же помещений, в котором предполагается осуществлять хранение и (или) продажу товаров при осуществлении розничной торговли по образцам, оборудования и инженерных коммуникаций объектов, требованиям санитарных норм и правил.

Для открытия ИП текущего счёта в банк предоставлю следующие документы:

- заявление на открытие счёта по установленной форме.
- копию свидетельства о государственной регистрации в качестве ИП.
- карточку с образцами подписей.

Документы, необходимые для организации предпринимательской деятельности (лицензию, договор аренды, заключение зонального центра гигиены эпидемиологии и др.) представлю в течении 3-х месяцев со дня регистрации в качестве индивидуального предпринимателя в управление по труду, занятости и социальной защите Могилёвского райисполкома.

Для начала трудовой деятельности в качестве ИП возможно выделение субсидии в размере 11 БПМ, которая на момент разработки бизнес – плана составляет 2 807 420 тыс. руб. которые планируется из-

расходовать на приобретения: торгового оборудования с прилавками, кассовый суммирующий аппарат, документацию, огнетушитель, аптечку, стул и оплату аренды здания.

В течении 3-х месяцев со дня регистрации в качестве индивидуального предпринимателя представлю в управление по труду, занятости и социальной защите Могилёвского райисполкома документы, подтверждающие целевое использование выделенной субсидии (чек с приложением копии товарного чека, накладную с приложением квитанции к приходному кассовому ордеру и другие), отчёт о результатах предпринимательской деятельности в произвольной форме.

В течении 12 месяцев после государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя представлю в управление по труду, занятости и социальной защите Могилёвского райисполкома документы налогового органа, подтверждающие осуществление предпринимательской деятельности.

Юридический адрес ИП Ракусова Ю. В.— 213011, Могилёвская обл., Могилёвский р-н, дер. Подгорье, ул. Центральная, д. ба, кв. 2. Телефон 8-029-115-94-67.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, М.В. Приёмы и действия, повышающие уровень экономического мышления / М.В. Акулич, М.Ф. Грищенко // Предпринимательство в Белоруссии. – 1999. – №7. – С. 36-40.
2. Галенко, В. Бизнес-планирование / В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова – СПб. : Питер, 2004. – 384с.
3. Лозовский, Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский –М.:ИНФРА-М, 1999. – 640 с.
4. Дубина, О.А. Контроллинг в системе маркетинга: механизм использования / О.А. Дубина; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Белорусский государственный экономический университет. – Минск: Право и экономика, 2010. – 166с.
5. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Национальная комиссия по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редколлегия: Я.М. Александрович и др. – Минск: Юнипак. – 200 с.
6. Вербитская, Н. Время перемен для малого бизнеса / Н. Вербитская // Экономика Беларуси. – 2009. – № 1. – С. 42-46.
7. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Новости. – Минск, 2008. – Режим доступа: <http://www.president.gov.by/press/28454.html>.
8. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Экономика. – Минск, 2007. – Режим доступа: <http://svodelo.by/content/viem/210/60>.
9. Вешторт, В. Инновации «пересчитали» / В. Вешторт // Экономическая газета. – 2007. – 23 нояб. – С. 1-2.
10. Праневич, А. А. Условия реализации экономической необходимости и общественной полезности малого бизнеса / А. А. Праневич // Проблемы управления.– 2007. – № 4(95). – С. 157-159.
11. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / [Ю.П. Анискин и др.] ; под ред. Ю.П. Анискина ; Московский ин-т электрон. техники (техн. ун-т). – 2-е изд., стер. – М. : Омега – Л, 2010. – 404 с.
12. Горваль, А.В. Предпринимательство, государственное регулирование и рыночный процесс / А.В. Горваль // Предпринимательство в Белоруссии. – 1999. – № 6. – С. 26-29.
13. Анискин, Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учеб. пособие / Ю.П. Анискин – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
14. Стёпин, В.С. Методы научного познания / В.С. Стёпин, А.Н. Елсуков. – Минск : Выш. шк., 1974. – 152с.
15. Ивуть, Р.Б. Бизнес-план предприятия : учеб. пособие / Р.Б. Ивуть – Минск: Выш. шк., 2000. – 222 с.

16. Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – Минск: Выш. шк., 2005. – 506 с.
17. Долбик, Н.В. Бизнес-план предпринимателя: учеб.-метод. пособие / Н.В. Долбик. – Минск : Алгоритм, 2001. – 95с.
18. Калининвич, В.А. Бизнес-планирование инновационной деятельности (на примере технопарковых структур): дис. канд.эк. наук: / В.А. Калининвич. – Минск, 1996. – 128с.
19. Кочетов, Н.В. Обоснованный бизнес-план – успех в производстве / Н.В. Кочетов. //Предпринимательство в Белоруссии. – 2001. - №5. - С. 23-25.
20. Мазоль, С.И. Экономика малого бизнеса : учеб. пособие / С.И. Мазоль. – Минск : Книжный Дом, 2004. – 269 с.
21. Радиевский, М.В. Бизнес-план: технико-экономическое обоснование проекта предпринимательской деятельности в условиях разгосударствления и приватизации, реструктуризации и получения внешних инвестиций / М.В. Радиевский. – Минск : Парадокс, 1996. – 150 с.
22. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова.– 3-е изд. – Москва: Омега – Л, 2007. – 280 с.
23. Галенко, В. Бизнес-планирование / В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова – СПб. : Питер, 2004. – 384с.
24. Попов, В.М. Бизнес-планирование / В.М. Попов, Ляпунов С.И. ; под. ред. В.М. Попова – М. : Финансы и статистика, 2003. – 670с.
25. Бизнес-планирование: учебник. / пол ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 816с.
26. Москвин, В.А. Отходит ли в прошлое бизнес-план проекта? Об управлении качеством в инвестиционном проекте // Инвестиции в России. – 2003. – № 10. – С. 19-23.
27. Попов, В.М. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Мургузалиева – М. : ФОРУМ : ИНФРА, 2004. – 272с.
28. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 3-е изд.стер. – М. : Омега - Л, 2005. – 152 с.
29. Salim, C.S. Construindo Plance de neqosios todos os passos necessarios paara planejar e desenvolver neqosios de sucesso / C.S. Salim, N. Hochman, A.C. Ramal, S.A. Ramal – Rio de Janeiro : ELSEVIER, LDA, 2005 – 338с.
30. Crus, E. Criar uma impressa de sucesso / E. Crus – Lisboa : Silabo, LDA, 2006 – 198 с.
31. Куропатенкова, И.Н. Как начать бизнес : метод. пособие / [И.Н. Куропатенкова и др.]; М-во труда и соц. Защиты Респ. Беларусь, Учр. «НИИ труда». – Минск : IFC Sida, 2007. – 264 с.
32. Гулин, В.Н. Бизнес-офис предприятия. / В.Н. Гулин. – Минск : БГЭУ, 2004. – 279с.
33. Кочнев, А. От идеи бизнеса к эффективной бизнес-технологии / А. Кочнев // Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_19/article_3004.

34. Гулин, В.Н. Информационные технологии для предприятий / В.Н. Гулин. – Минск : БГЭУ, 2003 – 187 с. 52.
35. Соколовская, Е.А. Ошибки, допускаемые при проведении финансово-экономических расчётов бизнес-плана / Е.А. Соколовская // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 2. – С. 35-37. 53.
36. Анискин, Ю.П. Корпоративное управление инновационным процессом / Ю.П. Анискин. – М. : Омега – Л, 2007. – 411 с. 54.
37. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Википедия. Свободная энциклопедия, 2010. – Режим доступа: http://http://ru.wikipedia.org/wiki/C%2B%2B_Builder. 55.
38. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Сведения о загружаемом файле: Дистрибутивный пакет .NET. 56.
39. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / [Ю.П. Анискин и др.] ; под ред. Ю.П. Анискина ; Московский ин-т электрон. техники (техн. ун-т). – 2-е изд., стер. – М. : Омега – Л, 2010. – 404 с. 57.
40. Новая философская энциклопедия: в 4 т. / Ин-т философии РАН, Нац. общ.-науч. фонд; Научно-ред. совет: В.С.Стёпин (предс.) [и др.]. – М.: Мысль, 2001. – Т. 3 – 692 с. 58.
41. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – М. : ИНФРА – М., 2005 – VI, 724 с. 59.
42. Экономическая теория: учеб. пособие: в 2 ч. Ч. 1 / И.В. Новикова, Ю.М. Ясинский, А.О.Тихонов и др.; под ред. И.В. Новиковой и Ю.М. Ясинского. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 261 с. 60.
43. Копорулина, В.Н. Новый экономический словарь / В.Н. Копорулина, Д.В. Остапенко ; под общ. ред. П.Я. Юрского. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 432 с. 61.
44. Словарь современных экономических и правовых терминов / Авт.-сост. В.Н. Шимов, А.Н. Тур, Н.В.Стах и др.; Под ред. В.Н. Шимова и В.С. Каменкова. – Мн.: Амалфея. 2002. – 816 с. 62.
45. Риск-менеджмент : учебник / В.Н. Вяткин [и др.] ; под ред. И. Юргенса. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2003. – 512 с. 63.
46. Райзберг, Б.А. Предпринимательство и риск / Б.А. Райзберг. – М. : Знание, 1992. – 64 с. 64.
47. Уткин, Э.А. Риск-менеджмент / Э.А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 288 с. 65.
48. Човушин, Э.О. Управление риском и устойчивое развитие: учеб пособие для эк. вузов / Э.О. Човушин, М.А.Сидоров. – М. : Издательство РЭА им. Г.А. Плеханова, 1999. – 528 с. 66.
49. Темичев, А.М. Комплексный анализ инвестиционных проектов : монография / А.М. Темичев. – Минск : БНТУ, 2006. – 271 с.
50. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. / В.А. Ядов. – 7-е изд. – М. : Добросвет, 2003. – 596 с.
51. Кузнецов, И.Н. Технология социологического исследования: учеб. метод. пособие. – М. : ИКЦ «МАРТ», 2005. – 144 с.

52. Шинкевич, А.В. Методологические основы формирования стратегии устойчивого развития предприятий // Эж. и упр. – 2006. – № 1. – С.77 – 83.
53. Большаков, А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
54. Об утверждении норм расходов на рекламу, маркетинговые, консультационные и информационные услуги, представительские цели, подготовку кадров : Указ Президента Респ. Беларусь. 15 июня 2006 г. № 398 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 94. – 1 / 7681.
55. Conrad, V. Entrepreneur magazine ; successful advertising for small businesses / V. Conrad. – New-York, 1996 – 193 с.
56. Никитенко, П.Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития / П.Г. Никитенко. – Минск : Белорус. наука, 2006. – 479 с.
57. Костюк, П.А. Бухгалтерский словарь / П.А. Костюк. – Минск : Вышэйшая школа, 2001. – 158 с.
58. Рудикова, И.В. Основы информационных технологий: учеб. пособие. / И.В. Рудикова, А.М. Кадан. – Гродно, 2004. – 187 с.
59. Об утверждении временного республиканского классификатора основных средств и нормативных сроков их службы: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 21 нояб. 2001 г. № 186 в ред. постановления Министерства экономики Респ. Беларусь от 02.11.2009 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – № 288. – 8/21615.
60. Налоговый кодекс Республики Беларусь. Особенная часть // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – № 4. – 2 / 1623.
61. Гражданский кодекс Республики Беларусь : с обзором изменений, внесённых в 2006-2008 гг. / авт. обзора В.С. Каменков. – Минск : Амалфея, 2008. – 736 с.
62. О лимитах используемых (изымаемых, добываемых) природных ресурсов, допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов сточных вод, хранения и захоронения отходов производства : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 25 марта 2009 г. № 358 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – № 81. – 5/29489.
63. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов : постановление Министерства экономики Респ. Беларусь 31 авг. 2005 г., № 158 с изм. и доп. : текст по состоянию на 7 дек. 2007г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 158.
64. Кузнецов А.И. Технология бизнес-планирования : учеб. пособие / А.И. Кузнецов, И.Н. Омельченко ; под ред. А.А. Колобова. – М. : МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2005. – 192 с. : ил.
65. Основы маркетинга : учеб. пособие / Р.Б. Ивуть, Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддергина и др. – Минск: ООО «Мисанта», 1998. – 167 с.
66. Рекомендации по разработке и оценке бизнес-плана предприятия: Указ Министерства экономики Респ. Беларусь, 14 дек. 1994г. // БНПИ. – 1996. – №12. – С.138-143.

67. Об утверждении рекомендаций по разработке и бизнес-планов инвестиционных проектов: приказ Министерства экономики Респ. Беларусь, 31 марта 1999г. №25 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 43.
68. Борьба с бедностью через содействие развитию самозанятости на основе приносящих доход видов деятельности: учебно-методические материалы : в 2 т. /Проект ПРООН / МОТ / М-ва труда Респ. Беларусь ; BYE / 98 / 002. – Минск, 1999. – Т.2 – 92с.
69. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год : постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 30 окт. 2006 г. № 186 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/ministry/economy.nsf>.
70. Макет бизнес-плана: постановление Правительства Рос. Федерации, 22 нояб. 1997 г., № 1470. // biz_plan_maket.doc [Электронный ресурс] / Библиотека ПРЕСС КЛУБА BFS.RU. – М., 2005.
71. Методика расчёта показателей и применения критериев эффективности инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счёт средств Инвестиционного фонда Рос. Федерации: приказ 23 мая 2006 г. № 139/ 82 н Минэкономразвития Рос. Федерации, Минфина Рос. Федерации, // 004. rtf [Электронный ресурс] / zvr Федеральное законодательство. – М., 2007.
72. Поддержка частного предпринимательства в Беларуси: руководство по разработке бизнес-плана международного стандарта : / проект МФК / Британский фонд Ноу-Хау. – Вашингтон, 1995. – 257с.
73. Ковалёва, Н.В. Бизнес-план в системе планирования деятельности предприятий / Н.В. Ковалёва. // Бухгалтерский учёт и анализ. – 2001. – №5. – С. 49-52.
74. Водачек, Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
75. Об утверждении Инструкции о составе расходов, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности индивидуальными предпринимателями и приравненными к ним для целей налогообложения лицами (частными нотариусами), порядке их исключения из подлежащих обложению подоходным налогом доходов и порядке документального подтверждения: постановление Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь, 27 февр. 2006г., № 30 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 8/14133.
76. Об утверждении основных положений по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг): постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 30 октября 2008г., №210/161/151 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – № 8. – 2/20374.

77. Синица, Л.М. Организация производства: учебник для студентов высш. учеб. заведений по специальности «Экономика и управление на предприятии» / Л.М. Синица. – Минск: ИВЦ Минфина, 2008. – 540 с.
78. О внесении изменений и дополнений в Положение о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь. 30.03.2004 г., № 87/55/33/5 // Главный бухгалтер. – 2004. – № 21. – С.11-16
79. Об утверждении положения о порядке формирования тарифов на перевозку грузов и пассажиров автомобильным транспортом в Республике Беларусь : постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь 12 апр. 2001 г. № 74 / 8 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 8/5530.
80. Расчёт тарифов на перевозку грузов и пассажиров автомобильным транспортом в Республике Беларусь: методические рекомендации / И.Изотова; Минтранс Респ. Беларусь. – Минск, 2007.
81. О внесении изменений в постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь 12 апр. 2001 г. № 74 / 8: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 7 апр. 2008г. № 77 / 48 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 97. – 8/18624.
82. Адаменкова, С.И. Налогообложение: пособие / С.И. Адаменкова, О.С. Евменчик, – Минск: Элайда, 2009. – 256 с
83. О порядке формирования и применения цен и тарифов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь 16.09.2008 г. № 183 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 8/19435.
84. Об упрощённой системе налогообложения: указ Президента Республики Беларусь от 09.03.2007г № 119 // Сайт Президента Республики Беларусь / Документы [Электронный ресурс] – 2007/ – Режим доступа: <http://www.president.gov.by/press40875.html>,
85. О внесении дополнений и изменений в Указ Президента Республики Беларусь от 9 марта 2007 г. № 119: Указ Президента Республики Беларусь от 7 дек. 2009 № 592 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – № 292. – 1/11163.
86. О фонде социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты : Указ Президента Республики Беларусь 16 янв. 2009 г. № 40 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – №17. – 1/10419.
87. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: декрет Президента Республики Беларусь 16. 01. 2009 г. № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ.Беларусь. – 2009. – № 1 / 10418.

88. Atamanchuk, T.S. One of the problems of small enterprises in the Republic of Belarus / T.S. Atamanchuk // VADYBA / MANAGEMENT. – 2008. – № 3-4 (16-17). – С. 5-12.
89. Атаманчук, Т.С. Особенности бизнес-планирования в индивидуальном и малом предпринимательстве Республики Беларусь / Т.С. Атаманчук // Весн. Магіл. дзярж. ун-та. Сер. Эканоміка. Права. – 2006. – № 4. – С. 88-92.
90. Атаманчук, Т.С. Хозяйственные риски в малом и индивидуальном предпринимательстве / Т.С. Атаманчук // Мировая экономика и бизнес-администрирование малых и средних предприятий : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1-3 февр. 2006 г. / Белорус. нац. техн. ун-т. ; редкол. : А.М. Темичев [и др.]. – Минск, 2006. – С. 14-18.
91. Атаманчук, Т.С. Особенности оценки маркетинговой деятельности в бизнес-планировании малого предпринимательства Беларусь / Т.С. Атаманчук // Весн. Магіл. дзярж. ун-та. Сер. Эканоміка. Права. – 2008. – № 2-3. – С. 65-69.
92. Атаманчук, Т.С. Оценка эффективности рекламы в процессе бизнес-планирования / Т.С. Атаманчук, А.М. Темичев // Мировая экономика и бизнес-администрирование: материалы 5-й Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28-30 мая 2009 г. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол. : А.М. Темичев [и др.]. – Минск, 2009. – С. 422-426.
93. Атаманчук, Т.С. Методические основы по системной оценке эффективности бизнес-проектов / Т.С. Атаманчук // Мировая экономика и бизнес-администрирование : материалы 6-й Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2-4 февр. 2010 г. / Белорус. нац. техн. ун-т. ; редкол.: А.М. Темичев [и др.]. – Минск, 2010. – С. 15-20.
94. Атаманчук, Т.С. Информационные продукты в упрощённой методике бизнес-планирования / Т.С. Атаманчук // Вестн. БНТУ. Сер. Гуманитарные и соц.-экономические науки. – 2008. – № 3. – С. 59-65.
95. Методические рекомендации по составлению бизнес-плана для слушателей учебного центра УОСЗН и МГПТ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. / МГТУ – ИПК ; авт.-сост. Т.С. Атаманчук. – Могилёв, 2001. – 23 с.
96. Составление бизнес-плана для малого предпринимательства : метод. реком. / УО « Могил. гос. ун-т им. А. Кулешова » ; авт.-сост. Т.С. Атаманчук. – Могилёв, 2007. – 44с.
97. Составление бизнес-плана для малого предпринимательства : метод. реком. / УО « Могил. гос. ун-т им. А. Кулешова » ; авт.-сост. Т.С. Атаманчук. – Могилёв, 2009. – 60 с.

SUMMARY

Atamanchuk Tamara Sergejevna
**ORGANIZATIONAL ECONOMIC MECHANISM OF SMALL
ENTERPRISE BUSINESS PLANNING**

Key words: small enterprise, business plan, business planning, methodology, procedure, structure, stability, advertising, competitiveness, effectiveness.

Subject of research: small enterprise.

Subject-matter of research: business planning process and business plan estimation procedure.

Research objective: development and justification of scientific and small enterprise business planning scientific methodological provisions ensuring small enterprise development stability.

Research methods: systematic method, empiric study, score method, logical guess, statistical analysis, structuring, comparison, social research, content analysis, simulation.

Scientific novelty of the findings includes:

- specification of the essence of small enterprise business planning,
- business planning specific features and small enterprise business plan model,
- business competitiveness estimation technique,
- determination of advertising effectiveness,
- organizational economic mechanism of risk management,
- systemic estimation of project effectiveness by threshold levels.

Findings application factor

This dissertation findings have been applied in business support centres of Mogilev region, Public Association of Entrepreneurs of Mogilev region, Administration for Labour, Employment and Social Protection of Mogilev City Executive Committee, Private Service Unitary Enterprise "Evrokarservis", by the Individual Entrepreneur O.A. Rabyko as well as during the education process at the Institute of Employees Retraining and Advanced Training of the Educational Institution "Mogilev State University A. A. Kuleshova", Education Department of Public Employment Support and the Mogilev State Polytechnic College, Independent Organization Department of the Belarusian National Technical University, Faculty of Marketing, Management, and Enterprise.

Application

Guidelines for small enterprise business planning can be applied by entrepreneurs seeking for state support to work up a business (subsidy), for credit to develop tactical business plan as well as during corporate training of small business employers.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	7
1.1. Бизнес-планирование как важнейший инструмент управления и контроля	7
1.2 Проблемы малого предпринимательства и роль бизнес-планирования в их решении	12
1.3 Современное состояние информационно-методического обеспечения бизнес-планирования малого предпринимательства	18
ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС- ПЛАНА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	26
2.1 Ключевые элементы бизнес-плана как организационные компоненты устойчивого развития	26
2.2 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности с использованием концепции, учитывающей хозяйственные риски	32
2.3 Планирование маркетинговой деятельности на основе учёта динамики и конкурентоспособности бизнеса	44
2.4 Системная оценка эффективности бизнес-проектов	54
ГЛАВА 3 МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ	66
3.1 Технология бизнес-планирования, учитывающая хозяйственную чувствительность предпринимательства	66
3.2 Особенности структурной модели, связанные со спецификой функционирования малого бизнеса	75
3.3 Методика разработки бизнес-планов в сфере производственного и коммерческого предпринимательства	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	123
ПРИЛОЖЕНИЯ	127
Приложение А Результаты анкетирования респондентов	
Приложение Б Содержание нормативно-правовых документов по бизнес- планированию	
Приложение В Апробация организационно-экономического механизма бизнес- планирования в сфере МП	
Приложение Г Действующие и предлагаемые показатели эффективности бизнес- проектов	
Приложение Д Традиционные этапы бизнес-планирования	
Приложение Е Различия в структуризации и содержании бизнес-планов по предлагаемой и действующей методологии	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	188
SUMMARY	195

Научное издание

Серия «Высшая школа бизнеса»

Атаманчук Тамара Сергеевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Редактор *Гавриленко В.Г.*

Подписано в печать 24.08.2010. Формат 60x84 ^{1/16} Бумага офсетная.

Гарнитура Romana. Печать цифровая. Усл.печ.л. 12,3 Уч.изд.л. 12,5

Тираж 150 экз. Заказ № 1071

ИООО «Право и экономика» Лицензия ЛИ № 02330/0494335 от 16.03.2009.

220072 Минск Сурганова 1, корп. 2. Тел. 284 18 66, 8 029 684 18 66.

Отпечатано на настольно-издательской системе XEROX

в ИООО «Право и экономика»