

ТОРГОВЛЯ

О. В. БОРИСОВА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

Рекомендовано

*Федеральным государственным учреждением
«Федеральный институт развития образования»*

*в качестве учебного пособия для использования в учебном процессе
образовательных учреждений, реализующих программы среднего
профессионального образования и дополнительного
профессионального образования*



Москва
Издательский центр «Академия»
2009

УДК 339(075.9)
ББК 65.290-2я75
Б825

Серия «Непрерывное профессиональное образование»
Торговля

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент Российской экономической академии
им. Г. В. Плеханова *Р. В. Каманина*;
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой Российского государственного
университета туризма и сервиса *В. К. Романович*

Борисова О. В.

Б825 Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли : учеб. пособие / О. В. Борисова. — М. : Издательский центр «Академия», 2009. — 208 с. — (Непрерывное профессиональное образование. Торговля)
ISBN 978-5-7695-5819-1

Раскрыты основы бизнес-планирования деятельности предприятий торговли, процессы разработки и реализации бизнес-плана. Показаны особенности бизнес-планирования в сфере торговли при разработке маркетингового, организационного, финансового планов и плана по логистике. Уделено внимание формированию стратегии деятельности предприятий торговли и ее взаимосвязи с бизнес-планом. Отражены факторы, влияющие на процесс реализации бизнес-плана предприятия торговли. Приведен анализ программных продуктов, позволяющих осуществить процесс планирования.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования, а также слушателей системы дополнительного профессионального образования. Может быть полезно специалистам, преподавателям и практическим работникам.

УДК 339(075.9)
ББК 65.290-2я75

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Борисова О. В., 2009
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2009
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2009
ISBN 978-5-7695-5819-1

ПРЕДИСЛОВИЕ

Организовать собственный бизнес и успешно развиваться в отсутствие конкурентной среды десять или пятнадцать лет назад было довольно легко. Наличие связей в определенных кругах и стартовый капитал — вот то, что было необходимо любому предпринимателю для благополучного ведения бизнеса. Изменение экономической ситуации в стране привело к появлению большого числа предприятий в различных отраслях экономики и разделу рынка сбыта между ними. Этот процесс особенно отразился на предприятиях торговли. Для их выживания и стабильного функционирования стал необходим системный и профессиональный подход, связанный с осуществлением бизнес-планирования, который обеспечивает в сложившихся условиях успешную деятельность за счет эффективности реализуемых мероприятий. Основная цель бизнес-планирования — определение перспектив функционирования предприятия для инвесторов, акционеров и руководителей. В итоге разрабатывается документ, отражающий содержание и особенности процессов, происходящих внутри предприятия, выявляющий возможности и риски для принятия наиболее важных управленческих решений.

Сегодня бизнес-план позволяет предприятию торговли наметить курс развития, который с помощью ряда обоснованных мероприятий обеспечил бы конкурентное преимущество на рынке с учетом внутренних возможностей и требований внешней среды.

В данном учебном пособии предпринята попытка обобщения накопленного опыта в области бизнес-планирования деятельности предприятий. Автор опирался на сложившуюся нормативно-правовую базу и специфику работы предприятий торговли.

Пособие рассчитано на студентов учреждений среднего профессионального образования, а также слушателей системы дополнительного профессионального образования.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ**

**1.1. Сущность бизнес-планирования
на предприятиях торговли, его место и роль**

В условиях жесткой конкуренции успешность предприятий торговли в значительной степени зависит от планирования их деятельности. Планирование позволяет разрабатывать и принимать эффективные хозяйственные решения (даже при ограниченных ресурсах), направленные на увеличение объема реализации товаров и услуг, получение большей прибыли и обеспечение устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Планирование — часть менеджмента и составляет его первый этап. В работе «Стратегическое планирование» [41, с. 16] указывается, что *планирование* — это «специфический вид управленческой деятельности, направленный на выбор оптимальной альтернативы развития организации, рассчитанной на определенный период времени. Его результатом является план мероприятий, представляющий собой многоцелевую, сбалансированную программу развития организации, направленную на достижение эффективного использования всех видов ресурсов в определенный период времени. План всегда включает систему целей и схему действий по их реализации (мероприятия, задания, ресурсы)».

Планирование позволяет предвидеть и учитывать происходящие изменения во внешней среде, адаптировать внутренние факторы предприятия для дальнейшего роста и развития. Следовательно, можно сделать вывод, что оно представляет собой процесс, в рамках которого:

- осуществляется целевая ориентация;
- постоянно проводится анализ внутренних и внешних условий для выявления происходящих изменений;
- разрабатывается система мероприятий на определенный, заранее установленный период времени;

- проводится корректировка разработанной программы действий для снижения уровня риска.

В соответствии с приведенной характеристикой планирование — это сложный и многогранный процесс, которому присущи следующие особенности:

- предварительное принятие решений, нацеленных на достижение определенных результатов в перспективе;
- адаптация к изменениям внутренней и внешней ситуации, поскольку достижение желаемого результата определяется воздействием совокупности взаимосвязанных условий и факторов;
- предотвращение ошибочных действий и сокращение числа неиспользованных возможностей.

Система планирования встроена в организационную, т.е. управленческую структуру предприятия. Рассмотрим, какое место планирование занимает в процессе управления. На рис. 1.1 [41, с. 15] приведем содержание и стадии этого процесса.

Процесс управления представляет собой определенную последовательность взаимосвязанных действий, каждое из которых предполагает осуществление ряда функций для обеспечения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Его результатом является управленческое решение, направленное на обеспечение развития предприятия торговли в долгосрочной пер-



Рис. 1.1. Содержание и стадии процесса управления

спективе и увеличение его рыночной стоимости (капитализации) для собственников.

Общая схема процесса управления включает несколько последовательных стадий, в рамках которых реализуются определенные действия. Планирование в соответствии с данным подходом — одна из стадий управленческой деятельности, способствующая обоснованию управленческого решения.

Роль планирования значительно снизилась в начале 1990-х гг., что было вызвано рядом причин, связанных с определенным протестом против существовавшей в течение длительного периода советской системы плановой экономики, моральным устареванием имеющихся методов планирования и отсутствием разработанных рыночных подходов.

Однако смена тенденций в развитии российской экономики в конце 1990-х гг. в сторону укрупнения предприятий, принятие ряда нормативных документов, увеличение доступности заемных средств привело к тому, что многие предприниматели снова начали использовать планирование в своей повседневной деятельности. Постепенно были сформированы новые походы к планированию, заключающиеся в следующем:

- рассмотрение предприятия как «открытой системы», которая должна постоянно приспосабливаться к сложившимся внешним условиям — в политике, экономике, обществе, технологии, экологии;

- в процессе планирования необходимо учитывать предпринимательские способности управленческого персонала и работников организации, поскольку эти способности оказывают ключевое воздействие на процесс принятия решений и готовность к рискам;

- план должен обеспечивать организации экономическую автономию;

- основой планирования является бизнес-план как многогранный документ, позволяющий организации выбрать новые направления деятельности, разработать стратегию своего дальнейшего совершенствования, взять кредит или принять иное взвешенное управленческое решение.

Итак, результатом планирования должен стать документ — бизнес-план. Каждый автор по-своему трактует данное понятие. Приведем некоторые определения.

В работе О. В. Полякова бизнес-план представляет собой «... обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в разрабатываемый проект» [27, с. 5].

В работе Т. П. Любановой, Л. В. Мясоедовой, Ю. А. Олейниковой бизнес-план характеризуется как форма обоснования пред-

принимательского проекта, гибко сочетающая производственную, финансовую, техническую, кадровую и другие стороны деятельности организации с маркетинговой ориентацией [20].

Приведенные определения по-разному характеризуют бизнес-план: первое — с точки зрения результатов, принесенных документом для предприятия; второе — с точки зрения содержательного наполнения. Однако ни одно из них не рассматривает комплексно понятие бизнес-плана, не отражает необходимость его постоянных корректировок в зависимости от изменения экономической ситуации в регионе и реализации в условиях неопределенности.

Из вышесказанного следует, что *бизнес-план* — это документ, являющийся обоснованием бизнес-идеи (проекта), постоянно адаптирующийся к условиям рынка, позволяющий на текущий момент оценить эффективность планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в разрабатываемый проект путем проведения анализа и составления маркетинговых, организационных, финансовых, технических, кадровых и иных планов, учитывающих оптимистическое и пессимистическое развитие бизнеса и экономики региона. Он включает ряд элементов: средства, ресурсы, внедрение (алгоритм принятия решений), контроль, результаты.

Средства представляют собой приемы, способы действия для достижения поставленных в бизнес-плане целей. *Ресурсы* выражаются в совокупности финансовых, материальных средств, организационных, кадровых и иных возможностей, необходимых для осуществления проекта. *Внедрение* — это распространение нововведений, достижение практического использования прогрессивных идей в деятельности предприятия: изобретений, результатов научных исследований. Оно осуществляется с помощью применения моделей принятия управленческих решений. Одна из них приведена на рис. 1.1.

В рамках *контроля* осуществляется наблюдение в целях проверки. Чтобы бизнес-план принес предприятию желаемые результаты, необходимо разработать систему наблюдения над управляемым или подчиненным объектом, проверить соответствие технологии законодательству. Только в этом случае появятся *результаты*, т. е. некий конечный итог, ради которого осуществлялся весь процесс планирования.

Основой бизнес-планирования служат определенные принципы. В частности, А. Н. Петров приводит принципы планирования, приведенные в табл. 1.1 [41, с. 18].

Функциональное назначение бизнес-плана и его основные элементы представлены на рис. 1.2. Поскольку у каждой отрасли имеется своя специфика, были учтены особенности предприятий торговли. Основой стала схема, предложенная Ф. Стоуном [39]. Разра-

Принципы планирования

Принцип	Содержание
Системность	В процессе обоснования и принятия плановых решений необходимо учитывать сложный характер функционирования и развития предприятия
Компетентность	В процессе обоснования и принятия плановых решений должны приниматься в расчет все возможные последствия его реализации, как в рамках предприятия, так и во внешней среде
Оптимальность	План должен ориентироваться на обеспечение наибольшей эффективности функционирования и развития предприятия
Адаптивность	План должен предусматривать возможность адаптации к изменениям, постоянно происходящим как на предприятии, так и во внешней среде
Ограниченность ресурсных возможностей	План должен ориентироваться на обеспечение рационального и эффективного использования всех видов ресурсов предприятия



Рис. 1.2. Назначение бизнес-плана предприятия торговли и его основные элементы

ботка бизнес-плана по предложенным элементам может принести немало выгод, например, позволит:

- определить перспективу деятельности на рынке в регионе;
- четко сформулировать конкретные цели, к достижению которых необходимо стремиться;
- принять решения о приоритетных направлениях развития, требуемых инвестициях;
- скоординировать усилия менеджеров при разработке и достижении поставленных целей;
- разработать и отследить показатели деятельности, необходимые для последующего контроля за внедрением бизнес-плана;
- стать более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации за счет разработки оптимистических и пессимистических прогнозов в бизнес-плане;
- четко распределить обязанности и ответственность как между отделами, так и между руководителями подразделений всех уровней управления за счет разработки в бизнес-плане организационного плана;
- решить поставленные задачи рационально и с наименьшими затратами;
- улучшить использование ограниченных ресурсов за счет разработки программы действий на будущее;
- представить проект потенциальным инвесторам (кредиторам).

Основное же достоинство бизнес-плана по мнению ряда специалистов [41, 20, 3] заключается в том, что правильно составленный документ показывает перспективу развития предприятия торговли, а значит отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств. Бизнес-план разрабатывается:

- для подготовки заявок на получение банковских кредитов;
- открытия предприятия, определения основных направлений его коммерческой деятельности и профиля будущей торговли;
- определения приоритетов развития и принятия решений о распределении инвестиций и усилий по направлениям деятельности;
- технического перевооружения или реконструкции;
- перепрофилирования существующего бизнеса и выбора новых видов и способов осуществления коммерческих операций;
- выхода на внутренний и внешний рынки в целях привлечения инвестиций;
- выхода из состояния банкротства и проведения процедуры финансового оздоровления;
- продажи;
- органов государственной власти (если в случае реализации проекта органы власти могут предоставить налоговые льготы, землю, объекты недвижимости и т.д.).

В зависимости от направленности и масштабов предприятия торговли объем работ по составлению бизнес-плана может значительно различаться, поскольку различна степень детализации. Например, если предприниматель открывает небольшую торговую точку в одном из спальных районов города, то разработка бизнес-плана будет весьма быстрой и выбор специализации нового магазина довольно простым и очевидным для места расположения. Совсем другое дело разработка бизнес-плана гипермаркета, так как помимо оценки конкуренции на данном рынке необходимо будет продумать спектр реализуемых товаров и предоставляемых услуг, а также возможности организации собственного производства отдельных видов продукции для определения ниши на рынке и дальнейшего привлечения клиентов.

В первом случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В основном необходимо выяснить: где снять (купить) и как оборудовать помещение, у кого и по какой цене приобретать товар, какую продажную цену установить.

Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, проведя для этого трудоемкие, сложные и дорогостоящие маркетинговые исследования, оценить финансовые, экономические, политические, социальные риски, разработать стратегию финансирования проекта и др.

При составлении бизнес-плана важна степень участия руководителя проекта (предпринимателя), так как, включаясь в эту работу, он лично моделирует свою будущую деятельность, проверяя целесообразность замысла. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен консультантами со стороны, а руководитель лишь подписал его. Поскольку в этом случае предприниматель, как правило, не владеет информацией о ситуации на рынке и не знает отдельных аспектов своего будущего бизнеса. Тем не менее у каждого бизнесмена (руководителя) есть право выбора из двух возможных вариантов написания бизнес-плана.

В первом случае бизнес-план можно подготовить самостоятельно. Главные преимущества этого варианта — относительно небольшие финансовые затраты, доскональное знание предпринимателем предложенной стратегии развития и способов ее внедрения на предприятии. Однако имеется и ряд недостатков:

- значительные затраты временных ресурсов, которые потребуются для проведения анализа рынка, построения финансовых моделей и т. п.;
- низкое качество маркетинговых исследований в случае отсутствия в штате предприятия профессионального высококвалифицированного маркетолога;

- необходимость точных и экономически обоснованных расчетов, требующих от предпринимателя определенной подготовки для их проведения.

Во втором варианте предприниматель для составления бизнес-плана может воспользоваться услугами профессионалов. Здесь также имеются как достоинства, так и недостатки. К достоинствам относятся:

- то, что разработку бизнес-плана осуществляют квалифицированные специалисты в области инвестиционного анализа, маркетинговых исследований и т. п.;

- использование в процессе анализа накопленного опыта создания подобных проектов, что позволяет выполнить бизнес-план в значительно меньшие сроки и с высоким качеством;

- соответствие подготовленного бизнес-плана необходимому для бизнесмена стандарту;

- оказание помощи разработчиками бизнес-плана при защите его перед потенциальным инвестором.

Однако имеется и ряд недостатков:

- трудности с подбором компании, разрабатывающей документ, поскольку рынок подобных услуг достаточно обширен;

- негативное отношение отдельных инвесторов к использованию услуг консалтинговых компаний;

- высокая стоимость разработки бизнес-плана, не всегда доступная средним и мелким предприятиям торговли и пр.

Более детально следует остановиться на вопросе стоимости разработки бизнес-плана отдельными компаниями. Сегодня она варьируется в достаточно большом диапазоне, что связано с рядом факторов:

- объем инвестиций (от этого показателя зависит направление и объем маркетинговых исследований);

- необходимость и объем маркетинговых исследований («полевые», «кабинетные» или их сочетание и соотношение);

- привлечение сторонних консультантов (аутсорсинг имеет ряд важных положительных аспектов: он позволяет посмотреть на проект новым взглядом, найти нереализованный потенциал, исправить ошибки и неточности, допущенные проектоустроителем или консалтинговой компанией);

- сроки разработки;

- уникальность проекта, связанная с уникальностью экономико-географической ситуации, в зависимости от которой в разной степени начинают влиять те или иные факторы. В связи с этим под воздействием окружения даже «одинаковые» с первого взгляда объекты могут значительно отличаться по своим финансовым показателям;

- степень уникальности рассматриваемого объекта;

- полнота предоставляемой информации;

Ориентировочная стоимость разработки бизнес-плана, долл. США

Раздел бизнес-плана	Стоимость работ по разработке раздела
Резюме	Формируется автоматически
Описание предприятия	Предоставляется заказчиком
Обзор рынка и маркетинг	От 2 000
Принцип работы исследуемого объекта	От 500
Анализ макроэкономических показателей российского рынка	От 500
Анализ состояния и перспектив развития отрасли	От 500
Характеристика района застройки	От 500
Анализ конкурентной среды	От 500
SWOT-анализ, PESTLE-анализ	Формируется автоматически
Маркетинговая стратегия позиционирования	От 1 000
Инвестиционный план	От 800
Производственный план	От 800
План сбыта	От 800
Финансовый план	От 800
Анализ чувствительности бизнес-проекта	От 800
Расчет ставки дисконтирования	От 500
Риски и меры по их минимизации	От 500
Базовый сценарий	Формируется автоматически
Оптимистический сценарий	То же
Пессимистический сценарий	»
Приложения	»

- количество товаров/услуг, рассматриваемых в проекте;
- факторы, связанные со специфическими и индивидуальными требованиями заказчика к исполнителю.

Имеются данные об ориентировочной стоимости разработки бизнес-плана*, приведенные в табл. 1.2. (Цена может меняться в зависимости от потребностей и целей заказчика.)

* См.: <http://www.b2y.ru>

Для реализации ряда проектов использование услуг консультантов только приветствуется инвесторами, однако не следует забывать, что ключевая роль отводится руководителю, который должен разбираться в вопросах бизнес-планирования.

1.2. Цель, задачи и функции бизнес-планирования на предприятиях торговли

Торговля — огромная отрасль экономики. В эту сферу вовлечено практически все население страны либо в качестве продавцов, либо в качестве покупателей. Под торговлей принято понимать хозяйственную деятельность по обороту, купле и продаже товаров. Причем в качестве продавцов и покупателей могут выступать юридические и физические лица, индивидуальные предприниматели. Торговля как вид деятельности существует почти столько же времени, сколько человек разумный. В настоящее время предприятия торговли по количеству превышают все прочие. Именно среди них особенно сильна конкуренция, противостоять которой призван бизнес-план.

Согласно государственному стандарту ГОСТ Р 51303 — 99 «Торговля. Термины и определения» *торговля* — это вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей-продажей товаров и оказанием услуг покупателям. Она подразделяется на оптовую и розничную.

Оптовая торговля представляет собой продажу товара любым лицам или организациям, которые не являются его конечными потребителями. Она осуществляется через оптовых посредников, к которым относятся оптовики и торговые агенты. Оптовиками называют предприятия, закупающие большие партии товаров и затем распространяющие их по каналам сбыта. Они подразделяются на две группы: оптовики полного обслуживания и оптовики с ограниченными функциями. Торговые агенты сами не покупают товар, но выполняют ряд важных и разнообразных функций, обеспечивающих продвижение товара к конечному потребителю. В основном они предоставляют только ограниченный набор услуг и работают за комиссионные, т. е. за определенный процент от суммы сделки.

Розничная торговля — это торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

Бизнес-план недавно вошел в практику российского предпринимательства как документ для ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, но, несмотря на это, сегодня его достаточно часто используют многие предприятия, в том числе занимающиеся торговлей. Однако прежде чем разрабатывать этот до-

кумент, необходимо понять, зачем он нужен конкретному предприятию, в чем состоит его основная цель и задачи.

Цель разработки бизнес-плана — спланировать хозяйственную деятельность нового или уже функционирующего предприятия торговли на определенный временной период (краткосрочный или долгосрочный) в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. В бизнес-плане должны быть отражены все аспекты деятельности предприятия.

Бизнес-план призван помочь предпринимателю, занимающемуся торговлей, решить следующее:

- сформулировать краткосрочные и долгосрочные цели и задачи функционирования предприятия;
- провести корректировку задач, имеющихся на предприятии;
- разработать стратегию и тактику развития предприятия торговли;
 - назначить ответственных лиц за реализацию стратегии;
 - определить целевые рынки и провести их оценку, а также состав мероприятий в области маркетинга, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования и т.д.;
 - выбрать товары, которые будут предлагаться магазином потребителю, разработать перечень платных и бесплатных услуг для привлечения покупателей;
 - провести оценку издержек по реализации товаров и услуг;
 - оценить кадровый потенциал и разработать систему мотивации работников;
 - скоординировать работу на торговом предприятии;
 - провести оценку материально-технического и финансового положения предприятия торговли;
 - сопоставить имеющиеся на сегодня ресурсы (финансовые, материальные, технические, трудовые и т.д.) с ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей;
 - организовать процесс торговли, руководствуясь новыми передовыми методами предложения товаров на рынке;
 - предусмотреть возможные трудности, с которыми может столкнуться предприятие торговли при реализации разработанной в бизнес-плане стратегии.

Отказавшись от разработки бизнес-плана, предприятие торговли может оказаться не готовым к трудностям, которые ждут его в будущем на динамично развивающемся рынке. В итоге руководство будет действовать наугад, подчиняясь интуиции и не имея полной картины о состоянии внешней среды предприятия. Бизнес-план призван помочь решению по крайней мере пяти из перечисленных выше принципиальных задач и содействовать:

- определению перспектив развития будущего рынка сбыта товаров и услуг;

- оценке необходимых затрат на реализацию товаров и услуг;
- сопоставлению расходов по предоставлению финансовых ресурсов с доходами от реализации для определения потенциальной прибыльности бизнес-проекта;
- выделению и оценке проектных рисков, а также разработке мероприятий по их минимизации;
- определению критериев и показателей, характеризующих успешность проекта.

Составление бизнес-плана займет немного времени по сравнению с тем, которое может потребоваться в случае неверно принятого решения для выведения предприятия из затруднительного финансового состояния или банкротства. Например, чтобы разработать данный документ для среднего предприятия торговли, необходимо примерно 200 человеко-часов.

Бизнес-план предприятия торговли призван выполнять ряд *функций*, которые неразрывно связаны с его основным содержанием, а именно:

- служить базой для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе и способствовать готовности к изменениям в экономической ситуации, поскольку в его рамках проводится анализ внешних потребностей в предлагаемых товарах и услугах, а также оценивается собственный потенциал предприятия торговли;
- стать инструментом для оценки фактических результатов деятельности за определенный период времени (так как для его составления предприниматель совместно с консультантами выявляет текущее финансово-хозяйственное состояние предприятия торговли);
- содействовать формированию мнения потенциальных потребителей о способности предприятия торговли оказывать услуги в достаточном количестве и на высоком качественном уровне;
- снижать вероятность банкротства (предусмотреть возможные ошибки в деятельности предприятия);
- способствовать повышению квалификации аппарата управления, так как менеджеры для его составления должны оценить текущие возможности предприятия, конкурентов, потенциальные проблемы, что ведет к принятию более обоснованных управленческих решений;
- стать инструментом получения финансовых ресурсов, так как в бизнес-плане определена степень привлекательности предприятия для потенциальных инвесторов;
- быть инструментом реализации стратегии предприятия.

Особенно важно составление бизнес-плана для потенциального инвестора, решающего вложить или нет свой капитал в предприятие торговли. Поскольку хорошо разработанный бизнес-план позволяет защитить средства инвестора (что является

моральным и юридическим долгом предпринимателя) и предоставить возможность информирования о состоянии дел предпринимателя (что очень важно для преодоления возможных финансовых проблем).

Для разработки бизнес-плана масштабных проектов привлекаются несколько экспертов. Они обосновывают:

- общие и специфические особенности функционирования предприятия торговли в условиях конкретного рынка;
- выбор стратегии и тактики поведения предприятия в условиях конкуренции;
- потребность в финансовых, материальных, трудовых ресурсах, необходимых для достижения поставленных целей.

Основными пользователями и заказчиками бизнес-планов являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане при определенных заранее фиксированных условиях.

Поскольку бизнес-план — это документ, позволяющий провести комплексную оценку деятельности предприятия, его разработчиками, как правило, выступают организации, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, проектирования, консалтинга, авторские коллективы, отдельные авторы. В настоящее время таких компаний много на российском рынке. Они обычно проводят активную рекламу и предлагают широкий спектр услуг. Приведем в качестве примера одну из таких компаний.

Компания В2у* предоставляет консалтинговые услуги более 10 лет. За время работы на российском рынке она завоевала доверие клиентов и партнеров. Начав свою деятельность в 1993 г. и ориентируясь на составление бизнес-планов и ТЭО, сегодня компания предлагает полный спектр консалтинговых услуг, который включает в себя кроме прочего оценку рисков, маркетинговые исследования и антикризисный менеджмент.

Бизнес-план разрабатывается специалистами высочайшего уровня, что является гарантией его успешной реализации. Составление бизнес-плана — задача не для одного специалиста, в его создании принимает участие целая команда, в состав которой обычно входит экономист, юрист, маркетолог, а также узкопрофильные специалисты. Компания В2у осуществляет также экспертизу бизнес-планов, самостоятельно составленных предпринимателями или разработанных другими компаниями. Эта процедура помогает избежать многих непредвиденных нежелательных ситуаций.

* См.: <http://www.b2y.ru>

1.3. Классификация бизнес-планов, разрабатываемых для предприятий торговли

В настоящее время бизнес-планы значительно различаются по сфере приложения, составу предметной области, масштабам, длительности, числу участников, степени сложности, влиянию результатов и т.п. Разрабатываются бизнес-планы для реализации определенных проектов. Поэтому перед тем как рассмотреть классификацию бизнес-планов, необходимо получить более детальное представление о таком понятии, как «проект».

Проект — это «ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и специфической организацией» [28].

По мнению Н. В. Мирзояна, проекту присуща совокупность действий и задач, обладающих такими отличительными признаками, как четкие цели, внутренние и внешние взаимосвязи операций, задач и ресурсов, определенные сроки начала и конца проекта, ограниченные ресурсы и т.п. Он представляет собой замысел, идею, образ объекта в виде описания, расчетов, схем, изображений, раскрывающих сущность замысла и иллюстрирующих возможность его практической реализации [26].

В экономическом смысле проект — это программа действий, мер по практическому осуществлению конкретного, предметного экономического замысла, выраженного в предложении новой услуги, сбыте нового товара, открытии бизнеса или торговой точки.

Термин «проект» имеет двойной смысл. В узком смысле проект понимается как проектная документация, т.е. совокупность технической, экономической, организационной документации, необходимой для осуществления проектного замысла, идеи проекта, включая чертежи, расчеты, обоснования, планы проведения работ по реализации проекта. В широком смысле проект — это вся совокупность документов, мер, действий по претворению проектного замысла в жизнь, вплоть до полного завершения, достижения конечного результата.

Одной из самых полных классификаций проектов (рис. 1.3), на наш взгляд, является классификация, предложенная в работах В. М. Попова, Л. П. Куракова, С. И. Ляпунова, Х. Х. Мингазова [2] и Н. В. Мирзояна [26]. Она включает в себя и проекты, разрабатываемые на предприятиях торговли. Данные авторы для классификации проектов предложили использовать следующие основания, которые подходят и для проектов, осуществляемых в торговле.

Класс. По составу, структуре и предметной области проекты подразделяются на монопроект, мультипроект, мегапроект.

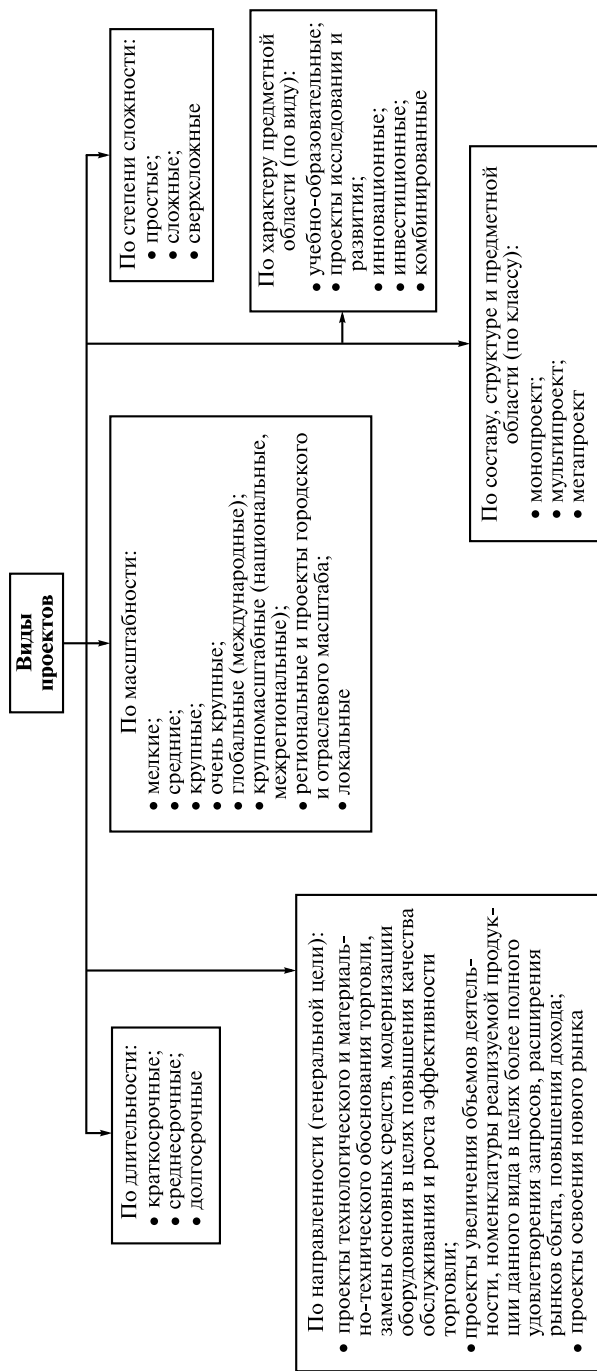


Рис. 1.3. Классификация проектов