



**КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА**

**АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ И ИНВЕСТИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВ  
МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ И КОММЕРЦИИ КЫРГЫЗСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ**

**ПРОЕКТ РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

**РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

**ПО**

**БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЮ**

**Материал подготовлен компанией**



**Кыргызстан - 2023г.**

# І. БИЗНЕС-ПЛАН

## Что такое Бизнес-план?

Бизнес-план - это деловое планирование. Оно необходимо и начинающему, и преуспевающему предприятию. Планировать свой бизнес необходимо каждый месяц, день, час. Это постоянная работа. Но как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- открытие нового дела, определение профиля будущего бизнеса и основных направлений его коммерческой деятельности,
- подготовка заявок существующих и вновь создаваемых предприятий на получение кредитов, грантов и пр.,
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий,
- реперофилитрование существующего бизнеса, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций,
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

## Для чего нужен бизнес план?

Цель разработки бизнес-плана – это спланировать хозяйственную деятельность предприятия на определенный период в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. **Основные вопросы**, которые возникают при бизнес-планировании – это:

- Что продавать на этом рынке?
- Как это произвести? (какие ресурсы нужны?)
- Какая будет отдача от этих ресурсов?

Отсюда следует, что Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи:

- определить конкретные товары, целевые рынки и место фирмы на этих рынках, сформулировать цели, стратегию и тактику их достижения;
- оценить производственные ресурсы, необходимые для производства выбранных товаров и их реализации;
- оценить эффективность вложенных ресурсов;
- предусмотреть трудности, “подводные камни”, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный подобный план дает понять бизнесмену: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

## Структура бизнес-плана (из чего он состоит?)

Структура бизнес-плана в известной степени зависит от особенностей бизнеса и от того, для кого он пишется, но некоторые разделы бизнес-плана являются общими для всех видов бизнеса. (В Кыргызстане работает множество кредитных учреждений и почти у каждого есть собственная форма бизнес-плана). Но ниже предлагается обобщенная структура бизнес – плана.

**Общая часть (резюме).** В общей части приводится краткое описание идеи бизнеса, а также наиболее важная информация из других разделов бизнеса. Общая часть заполняется после того, как написаны все остальные разделы бизнес-плана. Важно, чтобы общая часть была составлена четко и аккуратно, т.к. на этой основе у читающего ее человека складывается



впечатление об идее бизнеса. В зависимости от того, кому будет предъявляться бизнес-план, в этой части нужно отразить личные и контактные данные и все важные сведения о бизнесе (юридический статус, вид деятельности, планируемые продукты/услуги, будущих клиентов, персонал, стартовый капитал и финансовые результаты).

**Краткая история о заявителе.** Если предприятие занимается бизнесом в течение некоторого времени и собирается его продолжать, необходимо включить в бизнес-план следующие данные: 1) когда было основано предприятие; 2) когда оно начало заниматься данным видом бизнеса; 3) как изменился бизнес за прошедшее время; 4) описание использованных основных активов; 5) подробное описание всех денежных займов (кредитная история) и пр.

**План маркетинга, Производственный и Финансовый план** – (следующие три раздела бизнес – плана) - это три кита, на которых держится любой бизнес план и они будут рассмотрены более детально в последующих главах.

Всегда нужно помнить о том, что бизнес-план жизненно необходим для развития бизнеса. Нельзя терять уверенность в своих силах, но и не преувеличивать свои возможности. Составляя бизнес-план, можно заложить прочный фундамент для бизнеса. Это особенно важно, если предприятие собирается использовать бизнес-план для получения финансовых средств или привлечения партнера.

## II. ПЛАН МАРКЕТИНГА

### Что такое маркетинг?

Хорошая организация маркетинга – одна из наиболее важных сфер деятельности в организации любого бизнеса. Именно маркетинг позволяет бизнесу стать конкурентоспособным и преуспевающим. Поэтому нужно учесть участие в бизнесе двух главных сторон – клиентов и конкурентов.

На практике, большинство начинающих предприятий даже не задумываются о том, что представляет собой их рынок, есть ли вообще спрос на их товары или услуги. Они начинают свой бизнес, зная только одно: какие товары или услуги они собираются предложить на рынке. При этом не думают, нужен ли их товар вообще, и если да, в то в каком количестве?

Кроме того, предприниматели часто забывают также о том, что кроме них на рынке давно уже работают предприятия, которые производят такой же товар – т.е., конкуренты. Их товары/услуги уже известны клиентам, и в случае появления новых игроков на рынке, они не будут просто наблюдать, а предпримут какие-то действия.

Есть еще другие факторы, которые необходимо учитывать в процессе маркетинговой предпринимательской деятельности. Но начнем с самого маркетинга.

Так что же такое «маркетинг»? В основе термина «маркетинг» лежит английское слово «market», что означает «рынок». *Маркетинг* - это комплекс мероприятий, направленных на изучение спроса, разработку и предложение нужного продукта в нужном месте по нужной цене для потребителя. *Цель маркетинга (миссия)* - удовлетворение выявленных потребностей клиента, с получением выгоды для себя.

### Основные понятия маркетинга

- *нужда* - это ощущаемый недостаток в чем-либо;



- *потребность* - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с индивидуальностью и культурным уровнем человека;
- *товар* - все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения нужд и потребностей;
- *рынок* - совокупность имеющихся и потенциальных потребителей;
- *сегментация рынка* - разделение рынка на группы потребителей со схожими потребностями;
- *маркетинговая стратегия* - набор принципов и решений, которые позволяют определить рынки и товары и предпринять необходимые действия;
- *удовлетворенность покупателя* – степень совпадения свойств товара, субъективно воспринимаемых клиентом, с ожиданиями, связанными с этим товаром.

В целом, *маркетинг* – это все, что делается для выяснения потенциальных клиентов и их потребностей, которые вы способны удовлетворять, при этом осуществляя следующее:

- изучения их нужд и потребностей;
- разработки и предоставления продуктов и услуг, в которых они нуждаются;
- установления цены, которые они готовы платить;
- информирования и привлечения клиентов для приобретения товаров и услуг;
- продвижения и доставки товаров и услуг клиентам;
- предоставления обслуживания.

## План маркетинга

План маркетинга – это важнейшая часть бизнес-плана, описывающая рынки, конкуренцию и товары/услуги, намечаемые к производству. Это своего рода «отправная точка» для предпринимателя, позволяющая четко запланировать конкретные товары/услуги, прежде, чем он начнет их производство. На основе плана маркетинга - далее разрабатывается производственный и финансовые планы.

Основная цель (**главный вопрос**) **Плана маркетинга** в бизнес-планировании – ответ на вопрос: Что продавать?

Ответ на данный вопрос кроется в других под-вопросах, которые следуют из него:

- Кто, в целом, покупает данный товар? Кто конкурирует (препятствует)? В каких условиях работается на данном рынке (каналы продвижения и сбыта, а также госрегулирование)? Какой товар с учетом вышеуказанного можно предложить? Как это донести до клиента?

Таким образом, основное предназначение маркетингового плана – это предоставление рыночной информации, а также последующий анализ и выбор конкретных рынков, товаров/услуг и маркетинг-микс.

В целом, Маркетинговый план включает в себя следующие элементы:

- Анализ рынка (общий)
- Анализ клиентов
- Анализ конкурентов
- Разработка маркетинговой стратегии (выбор целевого рынка) и тактики (маркетинг-микс), реализуемой через планирование товара /услуги, цены, продвижения и распределения/сбыта)
- Планируемый бюджет маркетинга



**Общий анализ рынка.** Одной из главных составляющих анализа внешней среды является *анализ рынка (общий)*, куда входит сбор, анализ и обработка информации о рынке в целом. Анализируется объем и динамика рынка, влияние сезонной составляющей, уровень цен на данный товар/услугу, наличие товаров-заменителей, уровень конкуренции, государственная политика в области регулирования, имеющаяся логистическая, транспортная, финансово-кредитная инфраструктуры. Особенно важно отслеживать государственное регулирование данной отрасли: законодательная база, регулирующая развитие бизнеса, тенденции в изменениях законодательства; экономическое состояние региона, степень развития отрасли. Улучшение или ухудшение политики налогообложения, технического регулирования (стандарты и регламенты), спад или подъем отрасли, изменения в инфраструктуре (логистика, кредитование, консалтинг и пр.) также могут оказать влияние на анализ и выбор рынка.

**Анализ клиентов** включает в себя выявление целевых групп потребителей и определение их потребностей. Для этого нужно разделить всех клиентов на группы, а затем определить признаки, характерные для каждой группы. Идея заключается в составлении *подробной характеристики клиентов* с одинаковыми потребностями и определение способов их удовлетворения. Такой подход позволит выявить основные (целевые) группы клиентов именно вашего бизнеса.

Чаще всего на практике применяются следующие критерии разделения рынка (признаки сегментации):

- Демографический (пол, возраст, образование, профессия, доходы, семейное положение, национальность и пр.).
- Психографический (социальная группа, тип личности, мотивы покупок, отношение к фирме, опыт использования товара и пр.).

Сочетание выбранных критериев сегментации позволит выделить сегменты рынка, которые могут заинтересовать предпринимателя. Например, это может быть сегмент детской спортивной обуви, краткосрочного обучения кыргызскому языку, зимнего активного горного отдыха, выращивания карликовых комнатных растений и пр.

Далее, можно записать итоги анализа клиентов.

#### Анализ клиентов

Клиенты (Кто покупает данный товар/услугу?)	Что они обычно покупают?	По какой цене покупают?	Какие каналы информации они обычно используют? (ТВ, радио, соцсети: WhatsApp, Instagram и пр.)	Где обычно покупают? (супермаркеты, местные базары/рынки, небольшие сельские магазины, соцсети и пр.)

Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла



<b>Анализ клиентов</b>				
<b>Клиенты (Кто покупает данный товар/услугу?)</b>	<b>Что они обычно покупают?</b>	<b>По какой цене покупают?</b>	<b>Какие каналы информации они обычно используют? (ТВ, радио, соцсети: WhatsApp, Instagram и пр.)</b>	<b>Где обычно покупают? (супермаркеты, местные базары/рынки, небольшие сельские магазины, соцсети и пр.)</b>
Местные домохозяйства, (приготовление пищи, выпечка)	Масло подсолнечное, светлое, нерафинированное, бутылированное в небольшие емкости	110 сом/л	ТВ-реклама, радио, WhatsApp, Instagram	Местные базары, небольшие сельские магазины, соцсети (WhatsApp, Instagram)
Хлебобулочные, кондитерские мини-цеха (производство выпечки)	Масло подсолнечное, нерафинированное, в больших емкостях	105 сом/л (оптом)	ТВ-реклама, Instagram, Facebook, lalafo	Оптовые с/х рынки, соцсети и платформы (Instagram, Facebook, lalafo)
Небольшие кафе/столовые (выпечка, заправка для соусов/салатов и пр.)	Масло подсолнечное, нерафинированное, в больших емкостях	105 сом/л (оптом)	ТВ-реклама, Instagram, Facebook, lalafo	Оптовые с/х рынки, соцсети и платформы (Instagram, Facebook, lalafo)

**Конкуренты.** Практически на каждом рынке или сегменте уже давно работают конкуренты, предоставляющие аналогичные товары/услуги. Просто начинающий предприниматель даже не догадывается об их существовании. Задача предпринимателя – научиться, не только *распознавать конкурентов*, но и внимательно изучать их.

Для чего необходим анализ деятельности конкурентов? Исследование конкурирующих фирм поможет предпринимателю получить преимущества и выиграть конкурентную борьбу. Предприниматель получает преимущества в конкурентной борьбе, когда клиенты видят, что товары и услуги, предоставляемые им, превосходят товары и услуги, предоставляемые конкурентами.

Предприниматели часто пытаются выиграть конкурентную борьбу, устанавливая более низкие цены. С точки зрения бизнеса – это опасно, поскольку цены невозможно снижать постоянно. Кроме того, конкуренты тоже могут снизить цены. Но на определенном промежутке времени, возможно, эта стратегия может сработать.

Малый размер предприятия позволяет находить и другие возможности, например, качество или ассортимент услуг или отношения с клиентами или месторасположение и пр.:

- личное общение с клиентами;
- личное внимание;
- хорошее обслуживание;
- разнообразие товаров/услуг.

Примерный список видов информации, которую следует иметь о конкурентах.

- наиболее сильные конкуренты и перспективы развития их бизнеса: их объемы производства, динамика, доли рынка;
- их товарная политика: ассортимент товаров/услуг, качество товаров/услуг, упаковка;
- их рекламная политика: доступ к сегменту, качество рекламы, частота и пр.
- их ценовая политика: доступность цены, скидки, продажи в кредит и пр.



- сбытовая политика: количество каналов сбыта, удобство расположения каналов сбыта, качество работы каналов сбыта и пр.
- их дополнительные сервисные, гарантийные и пр. услуги клиентам;
- уровень применяемых технологий производства товаров/услуг;
- связи с поставщиками.
- кадры: наличие, опыт, знания/умения;
- обеспеченность финансами.

Необходимо выбрать из данного списка конкретный перечень необходимых видов информации о конкурентах, которую предприниматель будет анализировать. Например, в таком виде:

#### Анализ конкурентов

Конкуренты (кто производит данный товар/услугу на местном рынке?)	Что продают?	По какой цене продают?	Какие каналы информации используют? (газеты, ТВ, радио, соцсети: WhatsApp, Instagram и пр.)	Где продают?

#### Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла

##### Анализ конкурентов

Конкуренты (кто производит данный товар/услугу на местном рынке?)	Что продают?	По какой цене продают?	Какие каналы информации используют? (газеты, ТВ, радио, соцсети: WhatsApp, Instagram и пр.)	Где продают?
ИП «Х»	Масло подсолнечное, светлое, нерафинированное, бутилированное в небольшие емкости, и в большие емкости	105 – 110 сом/л	Instagram-страница	Местные базары, соцсети (Instagram)
ОсОО «У»	Масло подсолнечное, нерафинированное, в больших емкостях	105 сом/л	Instagram-страница, объявления в lalafo	Оптовые с/х рынки, соцсети и платформы (Instagram, lalafo)
ОсОО «У»	Масло подсолнечное, нерафинированное, в больших емкостях	110 сом/л	Instagram-страница, объявления в lalafo	Местные базары, соцсети и платформы (Instagram, lalafo)



Данные анализа внешней среды (рынок, клиенты, конкуренты) в последующем позволяют определить возможные *стратегические направления* усилий предпринимателя в отношении *конкретных рынков и товаров*.

**Маркетинговые цели и стратегии.** Настало время поговорить о важности разработки правильной *стратегии маркетинга*. Почему инвесторы и организации, финансирующие малый бизнес, придают такое значение стратегии маркетинга? Потому что *маркетинговая стратегия – ключ к успешному бизнесу и получению прибыли*. Предприниматель руководствуется маркетинговой стратегией в поисках путей удовлетворения потребностей клиентов.

Типичные маркетинговые цели, которые ставит перед собой предприниматель:

- увеличение доли рынка, увеличение объема продаж;
- увеличение прибыли;
- повышение лояльности к торговой марке, фирме;
- повышение имиджа фирмы;
- внедрение нового товара;
- другие.

Типичные маркетинговые стратегии (по охвату рынка):

- лидерство по издержкам – достижение минимальных издержек для установления меньшей цены и овладения большей доли рынка. Смысл данной стратегии – экономия на производственных затратах, запасах, рекламе и сбыту.
- специализация – предоставление специализированного товара для нескольких сегментов, отличных от конкурентов, для лидерства по данному продукту. Отличается высоким ценообразованием и соответствующим качеством товара/услуги.
- дифференциация - действия в нескольких сегментах с различными ценовой, сбытовой и рекламной политикой. Цены продаж устанавливаются на базе ценовой чувствительности каждого сегмента.
- концентрация («ниша») – качественное обслуживание одного сегмента рынка, а не всего рынка. Предусматривает разработку индивидуальной ценовой, сбытовой и рекламной политики для выбранного сегмента, с учетом его потребностей.

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

**Выбранные целевые клиенты:**

- Местные домохозяйства со средними и высокими доходами, которые используют данное масло для приготовления пищи и выпечки домашней снеди. Примерный годовой объем их потребности в масле – 40 000 л/год.

**Причины выбора:**

- Их – относительно много, их запросы носят относительно регулярный характер
- Их обслуживает всего лишь один конкурент
- У них приемлемые требования по соотношению цена-качество





**Планирование маркетинг-микс.** После определения целевой группы клиентов и стратегии охвата рынка предприниматель малого бизнеса приступает к разработке *комплекса маркетинговых средств* (продукт + цена + средства стимулирования сбыта + каналы сбыта).

*Комплексный маркетинг («маркетинг-микс»)* – это выбор такого сочетания продукта, цены, средств стимулирования сбыта и сбыта, которое позволяет наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов. Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) состоит из четырех основных элементов. Четыре «П», как они называются по-английски, - это Product, Price, Place, Promotion. Рассмотрим более подробно основные элементы маркетинг-микса.

**Товар/Продукт.** Составляющие стратегии начинается с первого «П» - продукта (товара/услуги), т.е. с создания правильно выбранного вида продукции для покупателя. И это означает не только его технические характеристики или дизайн. *Под продуктом в широком смысле понимается все, что можно предложить на рынке для приобретения с целью удовлетворения определенных потребностей.* Это могут быть физические предметы, вещи, услуги, предприятия, идеи. Как только продукту назначена цена и он поступил на рынок, он становится *товаром*.

**Цена/Плата.** Второе «П» - плата или цена. *Под ценой понимают количество денег, запрашиваемое за товар или услугу.* В существующих экономических условиях очень важно выбрать правильную стратегию ценообразования. Всегда хочется получить наивысшую цену, не теряя при этом в объемах. Но это не всегда возможно. А это значит, что нужно проводить гибкую ценовую политику. Существуют различные подходы к определению базовых цен: основанные на издержках, на мнении покупателей и на ценах конкурентов. Очевидно, что при определении цены наиболее правильно будет учитывать все основные факторы, хотя удельный вес каждого из них может быть различным.

**Сбыт.** Третье «П», *продажа или доведение продукта до потребителя*, тоже очень важно. Мы не можем ждать, пока покупатели сделают заказ – покупателей надо искать самим. Главным содержанием третьего «П» является выбор оптимальной схемы продажи, ее физическое воплощение (организация транспортировки и хранения товаров), а также послепродажное (сервисное) обслуживание потребителя. Стратегия сбыта должна определить наилучшую комбинацию работы с конечными потребителями, розничной торговлей, торговыми агентами и оптовиками. Поэтому одним из ключевых вопросов продажи является выбор *оптимального пути, по которому товар движется от производителя к потребителю или канала распределения.*

**Продвижение.** Четвертый элемент стратегии - *продвижение продукции.* Это понятие включает *рекламу, личные продажи, связи с общественностью и специальные методы стимулирования сбыта* (например, бесплатная раздача образцов, скидки, дегустация продукции). Мероприятия по информационному воздействию (продвижению) нужны для того, чтобы покупатели узнали о продукции и для того, чтобы убедить их, что она лучше, чем у конкурентов.

**Планируемый бюджет.** Ясно, что планируемые меры тесно связаны с различного рода затратами. Таким образом, разрабатывая план маркетинга, мы вплотную подошли к этапу составления бюджета маркетингового плана, который включает в себя:

- расходы, связанные с изучением рынка, проведением маркетингового исследования;
- затраты на рекламу и стимулирование сбыта товаров;
- расходы, связанные с организацией торговли;
- расходы, связанные с распределением товаров.

Помимо этого, также важно спланировать прогнозный объем продаж на ближайший год или годы, в зависимости от необходимости.



Теперь весь этот раздел бизнес-плана будет служить ориентиром в процессе дальнейшего планирования.

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

**План Маркетинг-микса**

<b>Маркетинг-микс</b>	<b>Описание</b>
<b>Товар/услуга</b> (тип, форма, цвет, качество, размеры, соответствие стандартам)	Масло подсолнечное, светлое, нерафинированное, бутилированное в небольшие пластиковые емкости (1 л)
<b>Цена</b> (розничные/оптовые, скидки, сезонные цены, льготы и пр.)	105 сом/л
<b>Продвижение</b> (вид рекламы, через какой канал связи, частота рекламы)	ТВ-реклама (бегающая строка на местном ТВ-канале), объявления в местные WhatsApp-группы домохозяйств, Instagram-страница
<b>Сбыт</b> (каналы сбыта)	Местные продуктовые базары, небольшие сельские магазины, Instagram-страница

**План продаж (на 1-ый год):**

<b>Плановый объем продаж (в натур.выр.)</b>	<b>Цена</b>	<b>Итого План продаж, сом</b>
Масло подсолнечное – 24 000 л/год	105 сом	2 520 000 сом/год

### III. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Необходимо продумать правильный выбор помещения, вид его приобретения, требуемое оборудование и инвентарь, возможно, вам понадобится транспорт. Кроме того, нужно продумать цены на них и выбрать надежного поставщика. Также необходимо продумать вопросы, связанные с энергоснабжением оборудования, расположением коммуникаций и пр. Все эти вопросы освещаются в производственном плане.

Основное назначение Производственного плана кроется в главном вопросе, которым задаются при производственном планировании - Как произвести выбранный товар? (Какие ресурсы для этого нужны?).

Таким образом, по сути, Производственный план – это план экономических ресурсов, необходимых для реализации маркетинговых целей (т.е., выбранного товара/услуги).

Производственный план является важным разделом бизнес-плана, следующим за маркетинговым планом.

Этот план позволяет на этапе планирования определить объем и виды ресурсов, необходимых для производства (выбранного в ходе маркетинга) товара/услуги, в отношении следующих элементов плана:

- технология производства,
- оборудование,
- помещение,
- сырьевое обеспечение,
- кадровое обеспечение.



И далее, определить, какими методами данные ресурсы можно будет привлекать: аренда, покупка, франшиза и пр.

### Планирование необходимого оборудования/технологии

**Оборудование.** Оборудование включает механизмы, станки, линии и прочие виды производственных машин. Больше всего в оборудовании нуждаются производители и те, кто работает в сфере обслуживания. При некоторых видах деятельности требуются значительные инвестиции для приобретения оборудования, поэтому важно знать, в чем вы нуждаетесь, и правильно выбрать оборудование. Даже если для бизнеса требуется немного оборудования, важно продумать перспективу вашего дела и включить описание нужного оборудования в бизнес-план.

Необходимо учесть следующие факторы при выборе оборудования:

- производительность оборудования должна отвечать требуемому количеству выпускаемой продукции;
- качество продукции, выпускаемой на этом оборудовании, должно соответствовать требованиям потребителей;
- цена этого оборудования должна быть приемлемой;
- оборудование должно быть надежным, чтобы оно смогло отработать положенный срок эксплуатации;
- оборудование должно иметь соответствующие технические характеристики.

После выбора нужного вида оборудования, нужно подумать, следует ли:

- покупать оборудование;
- арендовать.

*Аренда* оборудования предпочтительнее, чем его *приобретение*. Предприниматель несет гораздо меньшие расходы, и у него остаются в резерве деньги. Но есть вероятность того, что со временем арендные выплаты превысят стоимость самого оборудования и платить нужно будет больше. Если предоставляется возможность приобрести оборудование на условиях аренды с последующим выкупом – это наилучший вариант.

Далее, заполняется план оборудования и технологии.

### План оборудования

Тип/вид оборудования (и страна-изготовитель)	Макс. мощность	Кол-во	Цена	Общая стоимость, сом
<b>Итого:</b>				

(При необходимости в Приложение добавить более подробно описание данного оборудования, вкл.техническую спецификацию и пр.условия).

Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла

Разработка Плана оборудования



<b>Тип/вид оборудования (и страна-изготовитель)</b>	<b>Макс. мощность</b>	<b>Кол-во</b>	<b>Цена</b>	<b>Общая стоимость, сом</b>
<i>Пресс шнековый МП-30/220 В, эл.мощность - 2,2 квт, габариты(110смх45смх120см)</i>	<i>30 л/час</i>	<i>1</i>	<i>120 000</i>	<i>120 000</i>
<i>Прочее вспомогательное Оборудование (столы и пр.)</i>			<i>30 000</i>	<i>30 000</i>
<b>Итого:</b>				<b>150 000</b>

**Технология.** Здесь нужно обобщить весь цикл производства товара или услуги и показать эффективное использование ресурсов для достижения качества, необходимого для клиента, но при этом не нарушая действующее законодательство в отношении качества/безопасности продукции. Нередко умелым управлением технологией производственного процесса можно выиграть в конкурентной борьбе. При этом, нужно обратить внимание на следующее:

- Каков процесс производства (этапы)?
- Каковы выходные характеристики каждого этапа? (объемы, качество, физико-химические и пр. характеристики)
- Какова загрузка/производительность оборудования при этом на каждом этапе?
- Какое сырье используется на каждом этапе? Какого качества?
- Какие вспомогательные материалы нужны на каждом этапе и пр.

Итоги анализа технологии можно кратко описать следующим образом (при необходимости в Приложение добавить более подробно описанную технологическую карту/процесс), используя нижеследующий формат:

**Описание технологии производственного процесса:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

**Описание технологии производственного процесса:**

1. Подготовка семян (очистка)
2. Подогрев семян (обжарка)
3. Прессование
4. Очистка масла (отстаивание, фильтрация)
5. Розлив
6. Удаление жмыха

**Планирование необходимого помещения**

Для работы нужно подобрать помещение. Им может быть здание или небольшая комната. Некоторые предпочитают работать дома – тогда уменьшится сумма инвестиций. Другие



предпочитают арендовать помещения. Третьи планируют приобретать здания, иногда в рассрочку.

В разделе, описывающем месторасположение бизнеса, указывается, где будет располагаться бизнес. Затем следует проанализировать, какая площадь нужна для работы и какое месторасположение будет способствовать развитию бизнеса.

Необходимо учесть следующие факторы при выборе помещения:

- близость к потребителям или к поставщикам;
- размер помещения;
- возможность расширения/строительства;
- удобная планировка;
- наличие необходимых коммуникаций (электроэнергия, канализация, вода и проч.);
- наличие подъездных путей/парковки, мест разгрузки/погрузки и пр.

После того, как вы выбрали необходимое помещение, необходимо продумать, о *методах приобретения* помещения, следует ли:

- строить новое здание;
- приобрести существующее здание;
- арендовать здание или его часть;
- использовать свой дом.

*Строительство нового здания* может быть лучшим вариантом, если бизнес предъявляет специфические требования к зданию и его расположению. Однако для этого потребуются значительный капитал и часто строительство требует определенного времени.

*Приобретение здания* – вариант гораздо более быстрый и простой, если предприниматель можете найти подходящее здание, расположенное в удобном месте. Для того, чтобы здание могло удовлетворить его требованиям, иногда в нем надо что-то менять. Приобретение тоже требует значительного капитала, но меньшего, чем при строительстве с «нуля».

*Для аренды помещения* понадобится меньше средств, чем на строительство и приобретение здания. Аренда дает большие преимущества, поскольку можно менять месторасположение. Кроме этого, арендные платежи не так ощутимо отразятся на средствах предпринимателя, чем приобретение или строительство. Но аренда иногда требует некоторой реконструкции, которую необходимо согласовывать с хозяином здания и с регулирующими государственными органами.

Учитывая все вышеназванные факторы, нужно дать описание хозяйственного помещения. Это описание должно включать:

- тип помещения;
- общая площадь;
- инфраструктура;
- стоимость помещения.
- состояние помещения (нужен ли ремонт);
- прочие: характер владения (аренда или частная собственность); особенности аренды (включая размер арендной платы) в том случае, если помещение арендовано.



Все вышеописанное можно поместить в следующий формат.

### План помещения

Тип строения (жилой дом, административное здание, хозяйственное капитальное здание, сарай, временная постройка и пр.)	Площадь (кв.м.)	Инфраструктур а (наличие электричества, воды, канализации, газа и пр.)	Стоимость
<b>Всего:</b>			

(При необходимости в Приложение добавить более подробно описание данного помещения, вкл. техническую спецификацию, смету расходов на строительство и пр. условия).

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

**План помещения**

Тип строения	Площадь (кв.м.)	Инфраструктура (наличие электричества, воды, канализации, газа и пр.)	Стоимость приобретения
1-этажное здание производственного назначения (бывший инструментальный цех)	30 кв.м.	Подведены все энерго- и инженерно- водопроводные сети, имеются подъездные пути	- (арендуется, 8 000 сом/мес.)
<b>Всего:</b>			

### Планирование необходимого персонала

Когда предприниматель решает определить и нанять персонал, надо точно описать, сколько ему нужно работников и какими навыками они должны обладать. Т.е., следует продумать, какой именно персонал потребуется для бизнеса: сколько нужно работников? Какими навыками и опытом они должны обладать?

При этом нужно учесть, что неквалифицированные рабочие могут быть использованы для выполнения одних видов работ, но для других видов работ потребуются люди, имеющие определенные навыки.

**Для определения необходимого персонала необходимы следующие шаги:**

- определить, какие работы/задачи будет осуществлять бизнес;
- определить, сколько работников необходимы для выпуска данной продукции;
- определить, какие навыки/знания/профессии нужны для данных работ/задач;
- подобрать людей с данными навыками/знаниями/профессиями.

Определение работ/задач будет непосредственно вытекать из технологии производства данного продукта.



Далее, для определения количества работников, потребуется рассмотреть объем задач или работ (трудоемкость), которые необходимо осуществить для годового выпуска необходимого объема продукции, и сопоставить со средней производительностью (нормой выработки) одного работника в год. В итоге, получается необходимое количество производственных работников.

Кроме того, все предприятия нуждаются в руководстве и решения вспомогательных задач, обеспечивающих его бесперебойное функционирование, в связи с чем, предприятию обычно необходимы менеджеры, технологи, бухгалтера, снабженцы, продавцы, кладовщики и проч.

Кроме этого, нужно продумать вопросы форм привлечения данных работников: по найму, по совместительству и пр., а также режим работы (полная занятость, частичная) и пр.

Наконец, итоги плана персонала можно описать в следующем формате:

<b>Наименование должности производственного работника</b>	<b>Кол-во, работников</b>	<b>Оплата труда, сом</b>	<b>Итого Оплата труда, сом (год)</b>

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

<b>Наименование должности производственного работника</b>	<b>Кол-во, работников</b>	<b>Оплата труда, сом</b>	<b>Итого Оплата труда, сом (год)</b>
<i>прессовщики</i>	2	10 000 сом/мес.	240 000 сом/год

## **План производства и сырья**

На основе плана продаж, разработанного в маркетинге, а также с учетом выбранной технологии можно разработать план производства товара/услуги.

Данный план производства (производственная программа) разрабатывается, исходя из особенностей применяемой технологии: процент брака, остатки сырья для бесперебойной работы и пр. Т.е., план производства (в большинстве случаев) часто превышает маркетинговый план продаж. Но на сколько?

В практике планирования обычно закладывается определенный процент от плана продаж, который обычно известен технологам, имеющим опыт работы с данной технологией и оборудованием.

Аналогично и по отношению к плану обеспечения сырьем: определённый процент закладывается по отношению к плану производства.

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

<b>План сырья, шт.</b>	<b>Цена сырья, сом</b>	<b>Итого затрат Сырья, сом</b>
65 000 кг семян (40% выход от 24 000 л масла)	105 сом/кг	1 500 000 сом/год



## IV. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

### Планируемая выручка (доход от реализации)

Для того, чтобы оценить прибыльность любого бизнеса, потребуется следующая исходная информация:

- прогноз объема продаж (выручка);
- предполагаемая величина прямых затрат и прочих затрат или накладных расходов.

Для получения планируемой выручки, необходимо умножить прогнозные объемы продаж каждого продукта (планы продаж) на соответствующие цены.

<i>Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла</i>			
<i>План продаж продукции, шт.</i>	<i>Цена готовой продукции, сом</i>	<i>Доход от реализации (Выручка), сом</i>	
<i>24 000 л</i>	<i>105 сом/л</i>	<i>2 520 000 сом/год</i>	

Не следует забывать о том, что существуют факторы, которые могут повлиять на планируемый объем продаж, и их следует принять во внимание. Это могут быть:

- сезонные колебания объема продаж;
- разработка новых видов товаров;
- изъятие из торгового оборота некоторых видов товаров;
- местные особенности экономической ситуации (например, открытие или ликвидация крупной фирмы в том же районе, в котором работает предприниматель или предполагает работать);
- расширение производственных площадей и пр.

**Примечание.** Не стремитесь к чрезмерной точности при планировании объема продаж. Используйте приблизительные оценки, приемлемые с точки зрения бизнеса (особенно его объема).

### Прямые материальные затраты (сырье)

Прямые материальные затраты, как и прямые затраты труда, относятся к группе прямых затрат. Прямые затраты вместе с производственными накладными расходами входят в состав себестоимости продукции.

Для производства товаров/оказания услуг или торговли необходимо приобретать сырье или готовые товары. Прямые материальные затраты — это затраты предпринимателя, связанные с приобретением сырья и вспомогательных материалов для производства продукции/оказания услуг. В торговле прямые материальные затраты – это стоимость приобретения готовой продукции для ее дальнейшей перепродажи.

Расчет прямых материальных затрат на определенный период был приведен выше, и он производится умножением объема сырья (из Плана сырья) на его цену.

<i>Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла</i>		
<i>План сырья, шт.</i>	<i>Цена сырья, сом</i>	<i>Итого затрат Сырья,</i>





			<b>сом</b>
	65 000 кг семян (40% выход от 24 000 л масла)	105 сом/кг	1 500 000 сом/год

## Прямые затраты труда

В процессе производства/оказания услуг или торговле используется труд работников. *Прямые затраты труда* – это заработная плата производственных рабочих и отчисления на социальное страхование (страховые взносы). Зарботная плата устанавливается в соответствии с предварительной договоренностью с работниками. Ставки страховых взносов и (в некоторых случаях) размеры страховых полисов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством.

Расчет прямых затрат труда на определенный период производится следующим образом:

<b>Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла</b>		
<b>План кадров, чел.</b>	<b>Оплата труда, сом</b>	<b>Итого прямых затрат труда, сом</b>
2 прессовщика	20 000 сом/мес.	240 000 сом/год

## Производственные накладные расходы

Кроме прямых затрат бизнес несет и другие расходы, связанные с производством/оказанием услуг – это производственные накладные расходы.

*Производственные накладные расходы* – это стоимость электроэнергии, воды, труд вспомогательных производственных рабочих и производственной администрации, арендная плата за производственные помещения и оборудование, страхование, налоги на недвижимость, амортизация и техническое обслуживание производственных основных фондов и прочие расходы, непосредственно связанные с производством/оказанием услуг.

В бизнес-плане следующие расходы будут отражены за тот период, в котором они были бы понесены.

## Амортизация

*Амортизация* не представляет собой денежный расход, но она играет важную роль при исчислении прибыли, т.к. является разрешенным вычетом из дохода. Амортизация, по сути, представляет собой частичный перенос стоимости основных средств на выпускаемую продукцию.

Существует несколько методов определения амортизационных отчислений. Ниже применяется наиболее часто применяемый т.н. равномерный метод амортизации, указанный в бухгалтерском учете.

**Расчет амортизационных отчислений.** Согласно данного метода стоимость основного средства переносится равномерно на стоимость выпускаемой продукции в течение срока эксплуатации основного средства.

Практически, стоимость основного средства делится на срок его эксплуатации и таким образом рассчитывается амортизация (за год), при необходимости, можно рассчитать квартальные или месячные амортизационные отчисления, поделив годовую амортизацию на 4 квартала или 12 мес.



$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Стоимость} \\ \text{основного} \\ \text{средства} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{c} \text{Срок} \\ \text{службы} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Амортизация} \\ \text{(год)} \end{array}}$$

### Техобслуживание и ремонт (текущий)

Данные затраты необходимы для поддержания функционирования помещения и оборудования на необходимом уровне. В зависимости от вида оборудования выбирается соответствующая норма и умножается на балансовую стоимость основного средства. Если необходимо рассчитать расходы на техобслуживание и ремонт за период (квартал, месяц), нужно разделить эту цифру на соответствующее количество периодов в году.

### Электроэнергия

Без энергопитания невозможна работа любого оборудования. При приобретении оборудования обращайте внимание на его мощность, обычно выраженную в кВт. Это поможет в будущем сэкономить средства на оплату электроэнергии. Кроме того, в зависимости от типа оборудования, возможно, придется устанавливать дополнительную трансформаторную подстанцию для установки 3-хфазной сети.

Расчет расходов на электроэнергию производится согласно следующей таблице.

Электрическая мощность оборудования	Кол-во часов работы оборудования	Цена 1 Квт*ч	Затраты на э/энергию
1	2	3	4 = 1*2*3

Кроме этого, возможно, будут произведены расходы за установленную мощность, в случае превышения определенного уровня мощности оборудования.

### Аренда

Для начинающего бизнеса особенно важно не приобретение дорогостоящего помещения или оборудования, требующих значительных денежных средств, но аренда основных средств, по возможности, с последующим выкупом. Это позволит значительно сократить первоначальные инвестиции. Далее, по мере развития бизнеса, можно будет приобрести основные средства в собственность.

### Операционные расходы

*Операционные расходы* – это расходы, не связанные с движением единиц продукции/услуг. Затраты на период всегда относятся на месяц, квартал, год, когда они будут произведены. Они не проходят через стадию запасов, а сразу оказывают влияние на исчисление прибыли.

К операционным расходам относят:

- амортизация непроизводственных фондов;
- расходы по реализации;
- общие административные расходы.



*Амортизация непроизводственных фондов* – сумма амортизационных отчислений на основные средства непроизводственного назначения (офис, гаражи, склады и пр.). Рассчитывается аналогично амортизации производственных фондов.

*Расходы по реализации* – все расходы, связанные с реализацией готовой продукции (труд торговых агентов, продавцов, страхование готовой продукции, плата за место, погрузочно-разгрузочные работы, доставка потребителю и проч.)

*Общие административные расходы* – это расходы на заработную плату и страховые взносы администрации, арендная плата за непроизводственные здания и оборудование, коммунальные и коммуникационные расходы, расходы на канцтовары, командировочные расходы, гонорары юристам, аудиторам и другие расходы, относящиеся к деятельности предприятия в целом.

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

*Стоимость приобретаемого оборудования – 150 000 сом, срок службы – 10 лет. Итого амортизация составляет 15 000 сом в год.*

*Норма техобслуживания составляет 3% от вышеуказанной стоимости оборудования и, следовательно, затраты на техобслуживание составляет 4 500 сом в год.*

*Предусматривается аренда помещения, которая равна 8 000 сом/мес.*

*Затраты на э/э равны произведению мощности (2,2 квт) на количество часов работы в день (8 ч) и количество рабочих дней в год (100 р.дн.), а также цены 1 квт\*ч (2,4 сом) и в общем равны 4 224 сом/год.*

*Прочие вспомогательные материалы (вода, канализация и пр.) составляют около 6 000 сом/год.*

*Расходы на связь (мобильная, Интернет) составляют 3 600 сом/год.*

*Расходы на канцтовары примерно составляют около 1 200 сом/год.*

*Расходы по ТВ-рекламе и транспортные затраты составят около 24 000 сом/год.*

## **Неоперационные расходы**

*Неоперационные расходы* – расходы на выплату процентов по кредиту, убытки от реализации основных средств, расходы по защите окружающей среды, штрафы, пени, неустойки и пр. Нас интересуют для составления бизнес-плана два вида расходов:

**Выплаты основного долга и процентов по кредиту.** Для составления финансовой части бизнес-плана необходимо рассчитать график погашения кредита, основными элементами которого являются: выплаты основного долга и выплат процентов по кредиту.

**Расчет выплат основного долга.** Для определения выплат по основному долгу - Сумма кредита делится на срок кредита (кол-во лет) и, далее, на периодичность выплат в год (раз в год)

**Расчет выплат процентов по кредиту.** Расчет процентных выплат равен умножению суммы кредита на процентную ставку и, далее, деление на периодичность выплат процентов (раз в год)

## **Налог на прибыль (единый налог)**

В случае выбора общего налогового режима, юридические и физические лица уплачивают *налог на прибыль*. Ставка налога 10%. Уплачивается данный налог с налогооблагаемой прибыли, которая рассчитывается посредством вычета вышеуказанных затрат из дохода от реализации (выручки).

В других случаях (специальные налоговые режимы), виды и суммы налогов разнятся. Но, в отличие от общего налогового режима, чаще всего налоговой базой является сам доход от



реализации (выручка). Так, в случае Единого налога, он уплачивается в виде определенного процента от выручки.

### Составление отчета о прибылях и убытках

Теперь вы имеете все необходимые статьи доходов и расходов, которые должны войти в Отчет о прибылях и убытках. *Отчет о прибылях и убытках характеризует финансовые результаты вашей деятельности на планируемый период.* Конечным итогом Отчета является получаемая прибыль.

Отчет выглядит следующим образом:

		Итого (1-ый год)	Итого (2-й год)	Итого (3-й год)
+	Выручка*			
-	Сырье**			
-	Труд произв. работников***			
-	Аренда (производственных фондов)			
-	Амортизация (производственных фондов)****			
-	Техобслуживание *****			
-	Прочие коммунальные затраты (э/э, вода, канализация, теплоснабжение и пр.)			
-	Прочие вспомогательные произв. материалы			
-	Труд администрации			
-	Аренда офиса			
-	Коммуникационные расходы (Интернет, тел. и пр.)			
-	Канцтовары			
-	Расходы по реализации (маркетинговые расходы***** , транспорт/ГСМ, погрузка/разгрузка, складирование и пр.)			
-	Выплата процентов по кредиту (если есть)			
=	Прибыль (до налогов)			
-	Налоги (налог на прибыль/единый налог)			
=	Прибыль (после налогов)			

	Рентабельность продаж (прибыль после налогов/выручка, в %)			
--	--	--	--	--

Прим.:

\* - см. п.5.2. III.Маркетинг (План продаж)

\*\* - см.п.3.1. IV. Производство (План сырья)

\*\*\* - см.п.4.1. IV. Производство (План производственных кадров)

\*\*\*\* - рассчитывается делением суммы основных средств, используемых в производстве данного товара, на срок службы основных средств.

\*\*\*\*\* - рассчитывается умножением суммы основных средств на определенный процент (3-5%)

\*\*\*\*\* - см.п.5.3. III.Маркетинг (Маркетинговые затраты)

#### Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла

##### Отчет о прибылях/убытках

		Итого (1-ый год)
+	Выручка*	2520000
-	Сырье**	1500000
-	Труд произв. работников***	240000
-	Аренда (производственных фондов)	96000
-	Амортизация (производственных фондов)****	15000
-	Техобслуживание *****	4500
-	Прочие коммунальные затраты (э/э)	4224



-	Прочие вспомогательные произв.материалы	6000
-	Труд администрации	-
-	Аренда офиса	-
-	Коммуникационные расходы (Интернет, тел. и пр.)	3600
-	Канцтовары	1200
-	Расходы по реализации (маркетинговые расходы*****, транспорт/ГСМ, погрузка/разгрузка, складирование и пр.)	24000
-	Выплата процентов по кредиту (если есть)	
=	Прибыль (до налогов)	625476
-	Налоги (налог на прибыль/единый налог)	75600
=	Прибыль (после налогов)	549876
Рентабельность продаж (прибыль после налогов/выручка, в %)		21,8

**Примечание.** Прежде чем продолжить работу далее по составлению Отчета о движении денежных средств, необходимо ответить: *стоит ли тратить дальнейшие усилия на развитие своего бизнеса?* Иными словами, достаточную ли прибыль Вы получаете от своей коммерческой деятельности? Предпринимателю и его партнерам, возможно, придется не только жить на эти деньги, но и обеспечивать приток дополнительных инвестиций в том случае, если они, например, захотят расширить рамки своего бизнеса.

Если он получает достаточно высокую прибыль, можно спокойно продолжить работу над своим планом. Если прибыль невелика или ее нет вовсе, нужно остановиться и еще раз взвесить свои действия. На этом этапе пока еще ничего не потеряно.

Нужно изыскать возможность:

- увеличить доход от реализации,;
- уменьшить величину расходов;
- одновременно увеличить доход от реализации и уменьшить величину расходов.

### Составление отчета о движении денежных средств

*Движение денежных средств* представляет собой притоки и оттоки денежных средств. Под денежными средствами подразумевается: кассовая наличность и наличность на счетах в банке.

Отчет о движении денежных средств отражает воздействие различных видов деятельности предпринимателя (операционная, инвестиционная и финансовая) на состояние его денежных средств за определенный период времени. Конечным итогом Отчета является состояние (баланс) денежных средств на определенную дату.

Объем движения денежных средств от основной деятельности является ключевым показателем эффективности деятельности предпринимателя в том смысле, что он показывает достаточность накопленных денежных средств для выплаты кредитов, сохранения нужного уровня производства и осуществления новых капиталовложений, но уже без привлечения внешних источников финансирования, а за счет собственных денежных средств.

*При планировании Отчета необходимо помнить, что остаток денежных средств на конец периода не должен быть отрицательным!* Это говорит о том, что в этот момент времени вы будете испытывать трудности с наличностью. Необходим строгий контроль за движением денежных средств.

Еще раз следует упомянуть о том, что все эти денежные притоки и оттоки должны быть распределены во времени, независимо от периода, когда они были признаны как доходы и расходы.

Ниже представлены статьи Отчета о движении денежных средств:

Наименование статьи	1 год	2 год	3 год
---------------------	-------	-------	-------



+	Денежные средства на начало периода*			
+	Кредиты/гранты			
+	Поступления от реализации			
=	Всего денежных поступлений			
-	Затраты			
-	Покупка основных средств (строительство)			
-	Выплата основного долга			
=	Всего денежных оттоков			
=	Денежные средства на конец периода***			

\* вклад самого предпринимателя в производство данного товара/услуги

**Пример. Мини-цех по производству подсолнечного масла**

	<b>Наименование статьи</b>	<b>1 год</b>	<b>2 год</b>	<b>3 год</b>
+	<i>Ден. средства на начало периода</i>	0	67054	58961
+	<i>Кредиты/гранты</i>	314177	0	0
+	<i>Поступления от реализации</i>	2520000	2520000	2520000
=	<i>Всего денежных поступлений</i>	2834177	2587054	2578961
-	<i>Затраты*</i>	1879524	1879524	1879524
-	<i>Покупка основных средств (строительство)</i>	150000	0	0
-	<i>Выплата основного долга</i>	0	0	0
=	<i>Всего денежных оттоков</i>	2029524	1879524	1879524
=	<i>Денежные средства на конец периода***</i>	67054	58961	58286

## 2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

### Управление и мониторинг/оценка

Управление бизнесом рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других работников — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий или функций. Процесс управления состоит из функций: а) Планирования (планирование целей/результатов, стратегий и тактик); б) Организации (структуризация, делегирование полномочий/задач, координация), в) Координации, г) Контроля (оценка полученных результатов и сравнение с планом,



корректировка). Эти четыре первичных функции управления объединены «связующими» процессами: 1) коммуникации, 2) принятия решения.

Оценочная деятельность преимущественно относится к четвертой функции менеджера – контрольной функции, которая призвана обеспечить то, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля.

*Установление стандартов* — это точное определение целей с помощью Индикаторов, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на бизнес-планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, а также - *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. И третий аспект, на котором предпринимаются действия, если это необходимо, для *коррекции* серьезных отклонений от первоначального плана.

### Что такое мониторинг и оценка?

Мониторинг и оценка (M&O) – это осуществление системного **сбора информации** для **независимого, конструктивного и основанного на фактах** анализа прогресса в осуществлении стратегий и реализации проекта.

Установленный на объективных критериях, **M&O касается результатов** и, таким образом,

- обеспечивает основанную на фактах авторитетную **информацию и мнения**;
- обеспечивает '**систему раннего предупреждения**', которая позволяет своевременное и соответствующее вмешательство, в случае появления проблем;
- обеспечивает **рекомендации** на «будущее».

### Разница между мониторингом и оценкой

Мониторинг и оценка – это жизненные составные процесса управления. Это **не** заместитель менеджмента. Это не бюрократическая функция, не инспекция и не аудит. Часто возникает путаница между значениями терминов мониторинг и оценка. Хотя слова “мониторинг и оценка” часто встречаются вместе, как один термин, фактически это две различные деятельности, связанные друг с другом, но не идентичные.

В общем, мониторинг можно обозначить, как имеющий отношение к настоящей ситуации плана/проекта; оценка рассматривается в плане применения настоящего к будущему. Однако на практике они более сложные и иногда могут перекрещиваться.

**Мониторинг.** Мониторинг – это регулярный и систематический сбор информации о значениях заранее выбранных индикаторов для обеспечения руководителей и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняется проект, в какой степени достигаются поставленные цели и как используются ресурсы. Мониторинг направлен на эффективность выполнения проекта, мониторинг смотрит на ситуацию в **настоящем** и рассматривает вероятное развитие в ближайшем будущем.

**Оценка.** Оценка программы – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести **суждение** о проекте, **повысить его эффективность** и **разработать планы** на будущее.

В отличие от мониторинга, оценка не базируется на измерении определенных заранее



показателей (индикаторов). Хотя в оценке, конечно же, могут использоваться данные мониторинга. Однако принципиальное отличие оценки программ состоит в том, что ее методология **разрабатывается под конкретную задачу** и не может быть универсальной и одинаковой для любых задач. Важным отличием оценки является также большая, чем в аудите и мониторинге, **глубина анализа**.

Оценка изучает, что и почему делают проекты, и каково их влияние. Оценка стремится ответить на три основных вопроса: насколько правильно то, что мы делаем; насколько правильно мы делаем то, что мы делаем, и как делать это лучше.

Оценка – это процесс оценки уровня, до которого программа или организация, скорее всего, достигнет или уже достигла свои цели, например (по методике агентств развития) в отношении следующих категорий:

- соответствия/уместности;
- влияния/воздействия;
- эффективности и производительности;
- устойчивости.

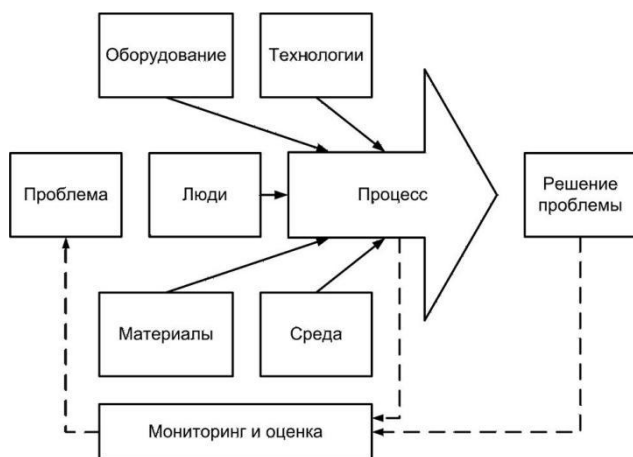
Оценка, в основном, касается **будущего** – иногда на протяжении длительного периода. Как и мониторинг, оценка предупреждает возможные проблемы, проектирует уроки для изучения, чтобы обеспечить информацию, по которой может быть определено будущее развитие или планы.

### Объект мониторинга и оценки

Проект – ограниченная во времени деятельность, направленная на создание уникального продукта или услуги; любая деятельность, имеющая четко определенную отправную точку и цели, достижение которых означает завершение деятельности. На практике большинство проектов для достижения целей могут использовать лишь ограниченные ресурсы.

Таким образом, проект – это особая форма организации деятельности, отличающаяся тем, что:

- она направлена на достижение запланированного конкретного результата,
- заранее определенным способом,
- с использованием известного заранее и ограниченного количества ресурсов,
- в оговоренные заранее сроки.



Важнейшей характеристикой проекта является иерархия её целей или ожидаемых результатов.

Эта иерархия в самом общем виде включает воздействие (решение проблемы), цель (способ решения проблемы) и задачи проекта (меры). Все они должны быть измеряемыми.





## Этапы мониторинга и оценки

Для проведения мониторинга/оценки проекта необходимо осуществить следующие шаги:

- *Формирование задания.* Определить, какие характеристики проекта нам необходимо отслеживать: достигнутые воздействия, результаты, ход осуществления, использованные ресурсы.
- *Планирование.* Определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать эти характеристики. Установить источники информации для проведения мониторинга (бенефициары, партнеры, отдельные люди или группы людей, документы и т.д.). Выбрать методы сбора информации. Определить периодичность и график сбора информации (замера значений индикаторов).
- *Сбор информации.* Проведение исследовательских мероприятий (сбор статистики, интервьюирование, фокус-группы и пр.) с привлечением, при необходимости, соответствующих респондентов.
- *Анализ данных.* Проведение анализа собранной информации, чаще всего, с применением статистических методов и аналитических процедур.
- *Подготовка отчета* для руководства.

## Методы оценки и мониторинга

**Интервью.** Интервью являются наиболее часто используемой методикой при проведении оценки и наиболее гибкой. Они могут быть структурированы и следовать формальному, предварительно установленному порядку со специальными вопросами. Или могут быть неформальными и не структурированными. Интервью включают вопросы для получения информации, предоставляя, таким образом, возможность измерить показатели; они могут быть проведены лично, по телефону или с использованием ИКТ-технологий (e-mail, Skype и пр.) любым лицом, вовлеченным в программу. Интервью являются основным источником, в большей степени, «качественной», чем количественной информации (что произошло на самом деле? Каковы причины произошедшего? Что можно предпринять на будущее и пр.?).

**Интервью с ключевыми информантами.** Это интервью с людьми, которые не обязательно напрямую вовлечены в программу, проходящую контроль, но те, кто, тем не менее, имеют влияние или являются специалистами по особым вопросам, которые могут пролить свет на деятельность или обстоятельства. Так как они не вовлечены напрямую, они могут быть довольно объективными, и предложить полезные наблюдения, а также обзор более обширной среды, в то время, как другие могут быть больше сосредоточены на более локализованных вопросах.

**Анкететы.** Анкететы состоят из установленных письменных вопросов, используемых для получения письменных ответов, оценка которых позволяет измерить показатели. При подготовке анкеты, сами вопросы должны быть тщательно сформулированы, для того, чтобы бы их было легко понять, и для избежания недоразумений. При этом методе вопросы должны быть очень простыми и обычно позволяют получить только очень короткие ответы. Соответственно, невозможно изучить в «деталях», что люди в действительности имели в виду или хотели бы сказать помимо своего письменного ответа.

**Фокус-группы.** Фокус группы позволяют опытному интервьюеру или посреднику провести интервью с группой от 6 до 12 человек с помощью тщательно структурированного списка вопросов, в котором вопросы сосредоточены вокруг специальной темы в ходе оценки. Но возможно, что участники могут влиять друг на друга через высказывания или молчание по какому-либо вопросу. Далее, по возможности, интервью фокус группы должно быть



записано и затем расшифровано. Это может потребовать специального оборудования и в любом случае занимает много времени.

**Наблюдение изнутри.** В наблюдение изнутри входит прямое наблюдение событий, процессов, взаимоотношений и поведения в ходе проекта. Здесь “изнутри” предполагает, что наблюдатель вовлекается в действия, нежели наблюдает на дистанции. Это может быть полезным способом подтверждения или опровержения информации, полученной другим путем; но трудно наблюдать беспристрастно и участвовать одновременно.

