**Восточный институт экономики, гуманитарных наук, управления и права**

**Экономический факультет**

# **К У Р С О В А Я Р А Б О Т А**

##### **На тему: “Разработка бизнес-плана предприятия”**

# студент 5-го курса

Портнова Е.А.

преподаватель

Люльков Р.Н.

###### Т

## г. Тольятти

П Л А Н

# ВВЕДЕНИЕ………...………………………..….......................................................……………3

1. Цели разработки и особенности бизнес-плана…........................................................…….4
2. Состав бизнес-плана ...........………… … ….……...…..........................................................6
   1. Резюме ........................… ….……………….…..…..........................................................6
   2. Виды товаров и услуг .........….…...……….....…........................................................….6
   3. Обеспечение конкурентоспособности....…...….......................................................….13
   4. Оценка рынка сбыта ............….…...……. …………………………………………......……..15
   5. Сведения о конкурентах ….……………….……………………………………………….…16
   6. План маркетинга….…………………….….……………………………………………..……18
   7. План производства………….………….….…………………………………………………..20
   8. Юридический план.…………………….….……… ………………………………………… 21
   9. Оценка риска и страхование..………….….……… ………………………………………….22
3. Финансовый план…………………………….………..…………………………………………..22
4. Стратегия финансирования.………………….……….. …………………………………………26

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ………………………….………..…………………………….………..…....... 33

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…………..….…….…………….………………………………………… 34

Введение

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных фирм. Необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей.

Таким образом, разработка стратегии и тактики производственно- хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план.

Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

1. Определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
2. Сформировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определить лиц ответственных за реализацию каждой стратегии;
3. Выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
4. Оценить соответствие персонала фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
5. Определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п;
6. Оценить материальное и финансовое положение фирмы, соответствие материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных целей;
7. Предусмотреть трудности и “подводные камни”, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития фирмы, т.е. в конечном счете отвечает на самый нужный для предпринимателя вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы которые окупят все затраты сил и средств.

1. Цели разработки и особенности бизнес-плана

Для *решения* новой производственной или коммерческой задачи необходимо заранее ее спланировать. Любое мероприятие, требую­щее вложения средств, должно начинаться с разработки внутрифир­менного документа, называемого *бизнес-планом.* Этот документ явля­ется обычным для большинства зарубежных стран и все чаще приме­няется в отечественной практике. В какой-то степени бизнес-план напоминает существовавшее раньше технико-экономическое обосно­вание проектов, но есть и принципиальные отличия.

В составлении бизнес-плана обязательно должен принимать учас­тие владелец предприятия или его руководитель. Некоторые разделы бизнес-плана не могут быть выполнены без участия специалистов, в этом случае можно воспользоваться помощью сторонних консуль­тантов. Привлечение экспертов целесообразно, например, при раз­работке следующих вопросов: учет и отчетность, страхование, про­гноз результатов хозяйственной деятельности, потребности в капи­тале, налоги, юридические вопросы.

Бизнес-план должен:

• быть составлен предельно ясно и точно и поэтому требует тща­тельной проработки;

• давать конкретное представление о том, как будет функциони­ровать предприятие, какое место оно займет на рынке;

• содержать все производственные характеристики будущего пред­приятия, детально описывать схему его функционирования;

• раскрывать принципы и методы руководства предприятием,

• содержать программу управления финансами, без которой не­возможно начать любое дело и обеспечить его эффективность;

• показывать перспективы развития производства инвесторам и кредиторам.

В процессе подготовки бизнес-плана проект, который вы хотите осуществить, подвергается детальному рассмотрению многих специ­алистов. Это позволяет взглянуть на проект объективно, критически изложенный на бумаге план — это тот инструмент, при правильном использовании которого можно успешно управлять предприятием. Бизнес-план поможет донести идеи до тех, от кого зависит финансирование проекта.

Бизнес-план используется в следующих случаях, а именно для:

* принятия основных решений на этапе становления фирмы;
* обеспечения доступа к источникам заемного капитала;
* оценки результатов хозяйственной деятельности;
* проверки обоснованности заложенных плановых ориентиров;
* корректировки прогнозов;
* определения потребности в капитале и денежных средствах;
* повышения эффективности управления.

Бизнес-план используется и как инструмент стратегического планирования. Это особая область бизнес-планирования. Стратегическое планирование совершенно необходимо, если фирма собирается ра­ботать долго и выигрывать в конкурентной борьбе. Современный бизнес строится на смелых, продуманных решениях, но ему совершенно чужд авантюризм. Долгосрочное планирование создает своего рода “оборонительный рубеж” для предприятия. Западные специалисты особо подчеркивают: ошибочно думать, что руководить предприятием можно только с помощью финансовых рычагов — этого недостаточно.

Стратегический план — это результат разработки общего направления развития фирмы. Любая фирма создается для какой-либо определенной цели, являющейся основой ее существования, а все даль­ше действия направлены на реализацию поставленной цели.

Таким образом, можно выделить два уровня бизнес-планирования.

*Во-первых,* стратегическое планирование, позволяющее устанавливать или изменять цель создания организации, оценивать ее поло­се на текущий момент, решать, какой хотели бы видеть фирму издатели через три-пять лет. Оно позволяет также намечать, что необходимо сделать, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хотят видеть создатели.

*Во-вторых,* бизнес-планирование, представляющее собой тщательную проработку реализации конкретного мероприятия, детализацию отдельного этапа стратегического плана.

Сам бизнес-план, даже очень удачный, не является гарантией успеха. После его принятия следует организовать его реализацию, наметить сроки, персонально ответственных лиц, методы контроля и стимулирования, предусмотреть возможные отклонения и пути их преодоления. Реализация бизнес-плана требует гораздо более напряженной работы, чем его составление.

2. Состав бизнес-плана

*2.1. Резюме*

Бизнес-план начинается с раздела, называемого резюме. Этот раздел составляется в конце работы над бизнес-планом. Он содержит основные сведения о предполагаемых мероприятиях и является преамбулой к основной части документа. Желательно, чтобы он занимал не более двух машинописных страниц. Этот раздел важен потому, что он должен произвести благоприятное впечатление на предполагаемых инвесторов. Прочитав резюме, инвестор или начнет изучать бизнес-план дальше, или отклонит проект сразу, не вдаваясь в детали.

Резюме должно быть написано предельно ясно, просто и лаконично, оно должно содержать минимум специальных терминов. Предполагается, что документ читает не имеющий специальных знаний инвестор, собирающийся вложить средства в проект. При этом его интересуют прежде всего два вопроса: что он получит в результате успешной реализации проекта и каков риск потери денег?

Резюме содержит следующие сведения:

• что именно предполагается сделать (суть проекта);

• за счет чего осуществляется проект (каковы источники финансовых и других ресурсов);

• чем данный вид продукции или услуг лучше других;

• основные финансовые результаты на период планирования: прогноз объема реализации в натуральных единицах, выручка от реализации продукции, общая стоимость проекта или затраты, прибыль, рентабельность вложений, сроки возврата заемных средств.

***2.2. Виды товаров и услуг***

В настоящее время в отечественной экономике разумно поступает тот предприниматель, который для своего бизнеса выбирает товары и услуги, производство или оказание которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов. Планирование ассортимента товаров (услуг) является важнейшей функцией менеджмента фирмы. Прежде всего здесь должны учитываться возможности фирмы: производственные, финансовые, материальные ресурсы, система сбыта продукции, квалификация имеющегося персонала и т.д. Далее должны учитываться потребности рынка и требования потенциальных покупателей к показателям товаров.

В результате анализа информации о возможностях фирмы и рыночных требованиях фирма может выбрать ассортимент, приспособить его к отдельным сегментам рынка. Тем самым определяется место, которое каждый товар занимает на рынке среди товаров-аналогов и товаров-конкурентов.

Далее фирма проводит целенаправленную деятельность по повышению качества, выбранного ассортимента товаров, добиваясь наибольшего соответствия его показателей потребительским требованиям. При выборе ассортимента товаров необходимо учитывать, что вся продукция предлагаемая для продажи может быть условно разделена в зависимости от уровня качества на четыре группы: высшая, конкурентоспособная, пониженная, с низкой конкурентоспособностью.

Продукция высшего качества превосходит по своим технико-экономическим показателям аналогичные товары-конкуренты. Во многих случаях это принципиально новая продукция. Изготовитель таких товаров может значительно увеличить свою прибыль. Как за счет установления более высоких цен на них, так и за счет увеличения своей доли рынка.

Конкурентоспособная продукция в основном соответствует высокому уровню качества, но может иметь и средний уровень качества среди аналогичных товаров на рынке. В последней ситуации конкурентоспособность товара достигается за счет более эффективных маркетинговых мероприятий по рекламе и стимулированию продаж, и будет зависеть главным образом от следующих факторов: ценообразования, послепродажного обслуживания, рекламы и т.д.

Продукция с пониженным уровнем качества имеет в целом несколько худшие потребительские свойства, чем продукция большинства конкурентов. Чтобы в этом случае рыночные позиции фирмы остались стабильными, производитель может прибегнуть к стратегии снижения цены на такие товары.

Продукция с низким уровнем качества обычно не конкурентоспособна, и либо вообще не найдет потребителя, либо может быть реализована только по очень низким ценам. Производителю в этом случае необходимо либо повышать качество, либо создавать и выходить на рынок с новым изделием.

При формировании ассортимента товаров весьма полезным для фирмы может стать опыт маркетинговой деятельности по исследованию жизненного цикла товаров (ЖЦТ).

ЖЦТ – это период времени, в течение которого товар разрабатывается, внедряется и реализуется на рынке. Концепция ЖЦТ используется при создании и сбыте продукции, разработке стратегии маркетинга с момента поступления товара на рынок до его снятия с рынка. ЖЦТ может быть представлен как определенная последовательность различных стадий существования товара на рынке, ограниченных определенными временными рамками.

Динамика жизни товара определяет объем возможных или фактических продаж в каждом периоде времени существования спроса на него.

Принято выделять следующие виды ЖЦТ:

1. Традиционный, т.е. постепенные рост и падение спроса;
2. Бум (мода), т.е. быстрый рост спроса и сохранение его на высоком уровне достаточно длительное время;
3. Увлечение, т.е. быстрый рост и быстрое падение спроса;
4. Сезонность, т.е. ритмичность сохранения спроса на высоком уровне по временам года и др.

Однако, несмотря на разнообразие жизненных циклов товаров можно выделить основные стадии, характерные для всех вариантов:

* Разработка;
* Внедрение;
* Рост спроса;
* Зрелость (стабилизация);
* Спад спроса.

Надо сказать, что переход от одной стадии ЖЦТ к другой характеризуется существенными изменениями в темпах роста продаж и прибыли.

На стадии разработки детально прорабатываются исходные показатели товара6 технико-экономические характеристики, название, дизайн, эргономические особенности, цвет, упаковка, послепродажное обслуживание, гарантия, виды инструкции по эксплуатации и т.д. Затем делаются выводы о том, каким покупатель хочет видеть данный товар сегодня и завтра. Но стадии разработки товара целесообразно разделить на 3 уровня:

1. Товар по замыслу: определяется основная выгода, которую получает потребитель от его приобретения;
2. Товар в реальном исполнении: определяются его свойства, внешнее оформление, качество, марочное название, упаковка и т.д.;
3. Товар с сопровождением, т.е. когда определяется необходимый монтаж, установка, гарантия, послепродажное обслуживание, поставки и кредитование.

Внедрение – это стадия выхода нового товара на рынок, первоначально в виде пробных продаж. В этот период фирма должна решить когда, где, кому и как его предлагать. На этой стадии товар является новинкой, поэтому, чтобы он был признан и принят потребителями в коммерческом смысле, а также показал свои достоинства и отличительные черты по сравнению с товарами – конкурентами, требуется значительное время, большие затраты на рекламу и стимулирование продаж. При этом объем реализации в начальном периоде может быть малым и будет увеличиваться очень медленно, так как обычно покупатели обладают инертностью ко всему новому.

В этот период имеет место неполная загруженность производственных мощностей фирмы, низкая прибыльность, так как наблюдается высокая себестоимость, но слабая конкуренция, по причине большого количества фирм конкурентов.

На стадии роста спроса товар признается покупателем и спрос начинает динамично возрастать. Происходит расширение рынка сбыта, появляются различные модификации товара, возрастает число и объем повторных и многократных покупок, репутация и популярность товара повышается в результате обмена мнениями между покупателями. На этой стадии производственных мощностей фирмы не хватает, так как идет сдвиг в сторону массового производства. Снижается себестоимость, цены сохраняются достаточно высокими, имеет место высокая прибыль. Многие фирмы вступают в конкурентную борьбу по данному виду товара в результате чего число конкурентов может стать весьма значительным. Для того, чтобы увеличить продолжительность периода роста фирма может использовать следующие стратегические подходы:

1. Повышать качество новинки, придавая ей дополнительные потребительские свойства;
2. Проникать в новые сегменты существующего рынка;
3. Переориентировать часть рекламы о товаре с целью усиления мотивов, стимулирующих его приобретение;
4. Использовать новые каналы сбыта;
5. Своевременно снизить цены для привлечения дополнительных покупателей на существующем рынке;
6. Выйти на новые рынки.

В период зрелости наступает стадия постепенного насыщения спроса на данный товар, начинают снижаться темпы роста спроса, стабилизируются объемы продаж. На этой стадии становится необходимым увеличение расходов на рекламу, повышение количества товара, расширение послепродажного обслуживания, также возможно и снижение цен для поддержания большого объема продаж. Прибыльность на этой стадии может быть сохранена на прежнем уровне только путем уменьшения производственных издержек, может появиться некоторый избыток производственных мощностей. Товар выпускается крупными партиями, идет насыщение рынка, структура цен и распределение долей рынка между конкурирующими фирмами стабильны. В конце этой стадии принимается решение по товару, определяются пути его совершенствования, модификации, модернизации или перехода на новую модель.

Период спада представляет собой стадию резкого снижения спроса и объема продаж, а следовательно и прибыли. В результате сокращения производства наблюдается значительный избыток производственных мощностей, фирмы начинают выходить из конкурентной борьбы, число конкурентов резко уменьшается, снижается цена, однако в конце стадии она может даже несколько повыситься, если спрос превысит предложение вследствие сокращения производства товара. Далее товар завершает свой жизненный цикл и вытесняется с рынка очередным поколением новых и перспективных товаров, поэтому сохранение в своей номенклатуре товара, вступившего в стадию спада, может оказаться для фирмы чрезвычайно накладным делом.

Таким образом, товарная политика фирм складывается из 3-х элементов:

* Своевременное внесение в товар изменений (модификация);
* Создание и внедрение на рынок нового товара;
* Прекращение производства товара не имеющего спроса.

Основными побудителями политики модификации обычно служат требования потребителей, обычаи страны, климатические условия, социально-культурный уровень населения, возможности ремонтных и обслуживающих организаций, стоимость рабочей силы, система налогообложения, тарифы и т.д.

Прежде чем применять курс по модификации продукции необходимо оценить возможное увеличение количества продаж и повышение цены, сопоставив это с дополнительными расходами на модернизацию.

В мировой практике распространен следующий подход: за первым товаром должны последовать два других, один с худшим качеством и меньшей ценой, другой с более высокими ценой и качеством. Это позволяет расширить рынок сбыта, а следовательно увеличить объем продаж и прибыль фирмы.

Товар-новинка – это товар, который удовлетворяет совершенно новую потребность покупателей или обеспечивает удовлетворение уже известной потребности на новом уровне. Выход на рынок товаров-новинок представляет собой проведение пробных продаж, т.е. реализацию продукта на одном или нескольких выбранных рынках с целью наблюдения за изменением спроса. В ходе пробных продаж собирается и анализируется информация о реакции покупателя на товар.

В результате проведения пробных продаж могут быть внесены изменения как в сам товар, так и в стратегию маркетинга фирмы по данному товару. Во многих случаях большую роль играет упаковка, являющаяся неотьемлемой частью товара. С функциональной точки зрения упаковка защищает товар на всем пути его движения от производителя к потребителю, с эстетической точки зрения упаковка вносит весомый вклад в поддержание образа, марки товара. Размеры, форма, конструкция, цвет, шрифт, название и элементы художественного оформления упаковки должны четко говорить об особенностях фирменной марки.

Другую важную роль играет инструкция (руководство) потребителю по использованию нового товара. Основное содержание инструкции должно быть посвящено последовательной процедуре действий потребителя, позволяющих обеспечить условия пользования товаром в соответствии с его назначением, целесообразно в инструкцию помещать только те характеристики товара, которые непосредственно нужны потребителю.

Потребитель также должен знать как гарантированы его права в случае обнаружения дефектов в товаре или его выхода из строя до окончания гарантийного срока.

На этапе планирования нового товара уже разрабатывается график постепенного прекращения производства и сбыта старого товара. В график также включаются этапы работ по переориентации фирмы на другой вид изделия, перераспределению ресурсов и перестройке сбытовой сети. При выборе нового товара, услуги важно обеспечить устойчивую конкурентоспособность.

Современная теория конкурентоспособности выделяет три типа конкурентных преимуществ:

1. Более низкие издержки;
2. Дифференциация;
3. Фокусирование.

Под более низкими издержками понимают способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар при меньших затратах, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достигнуть этого типа конкурентного преимущества предприниматель должен быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром от его конструкторской проработки до его продажи потребителю. Неспособность выстроить всю цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

Под дифференциацией понимается способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Другими словами, для выживания фирмы среди конкурентов необходимо предлагать товар заметно отличающийся либо более высоким качеством при стандартном наборе параметров определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Под фокусированием понимается ориентация усилий фирмы на какую-либо группу потребителей, на ограниченную часть ассортимента или на специфический географически рынок.

# В любой данный момент времени предприниматель может строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ: либо на низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной своих товаров по сравнению с товарами других производителей, либо на дифференциацию, вызывающую интерес у наиболее взыскательной клиентуры, требующей прежде всего высокого качества товаров, либо на фокусирование, привлекая покупателей определенной группы.

# Выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предприниматель. Так, если на его фирме установлено устаревшее оборудование, невысока квалификация персонала, нет интересных технических новинок, но вместе с этим невысока зарплата работников и затраты на производство, то он может принять на вооружение стратегию состоящую в производстве недорогих товаров невысокого качества, которые предназначены для менее обеспеченной, но зато обычно многочисленной группы потребителей. Хотя с каждой единицы товара предприниматель будет получать небольшую прибыль, зато масштаб производства может быть весьма большим, а значит велика будет и общая масса прибыли.

При другом варианте если сырье и материалы обходятся очень дорого, но зато у фирмы есть хорошее оборудование, новые конструкторские разработки или изобретения и квалифицированный персонал, то стоит попытаться достичь высокой конкурентоспособности путем организации выпуска уникального товара или товара с таким высоким уровнем качества, который окупит в глазах покупателя свою высокую цену.

Проведя работу описанную выше, предприниматель, взвесив все “за” и “против”, осуществляет выбор того ассортимента товаров, которые станут предметом его бизнеса. Фирма, которая хочет иметь стабильное положение на рынке, обычно занята производством нескольких видов товаров, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла. В этом случае рекомендуется для разработки стратегии фирмы по товарам использовать широко известную матрицу “Boston Consulting Group”, которая позволяет классифицировать товары на рынке в зависимости от темпа роста общего рынка по данному виду товара (рынок отрасли) и относительной доли фирмы на этом рынке.

## Распределение товаров по группам

**“звезды”**

**“кошки”**

**“коровы”**

**“собаки”**

Направление развития товаров

Направления финансирования

После распределения всех товаров фирмы по группам, указанным в данной схеме, можно использовать следующий комплекс стратегических решений:

* Группу товаров “звезды” оберегать и укреплять, используя часть доходов, получаемых от группы товаров “коровы”;
* По возможности избавляться от группы товаров “собаки” или изучать пути их сохранения, например за счет уменьшения издержек;
* Для группы товаров “коровы” обеспечить жесткий контроль капиталовложений и передачу избытка денежной выручки для финансирования групп товаров “звезды” и “кошки”;
* Изучить группу товаров “кошки” с целью определения возможности их превращения в группу “звезды” при известных капиталовложениях.

В основе данной матрицы используется концепция, заключающаяся в том, что темп роста бизнеса в отрасли и доля, занимаемая фирмой на рынке отрасли, имеют наибольшее влияние на ее прибыль.

Цель использования матрицы заключается в обеспечении сбалансированного распределения всех ресурсов фирмы по видам продукции.

*2.3. Обеспечение конкурентоспособности*

Теория и практика рыночного хозяйства свидетельствуют о том, что наиболее правильным является подход, при котором в основу выбора заложен критерий обеспечения конкурентоспособности. При этом выделяют два типа преимуществ: низкие издержки и специализация.

Под *низкими издержками* понимается способность фирмы разрабатывать, производить и продавать продукцию более эффективно, чем ее конкуренты. Это означает, что предприятие организует весь цикл производства — от разработки нового товара до его сбыта - в более короткие сроки и с меньшими затратами. Следует учесть все стадии производства нового вида продукции — от идеи до получения выручки от реализации. На каждой из этих стадий необходимо до­биться выигрыша по сравнению с конкурентами, иначе, получив экономию на какой-либо одной стадии, предприятие рискует поте­рять свои преимущества, проиграв на другой. Даже самая лучшая тех­нологическая новинка может не принести результата при непроду­манной системе снабжения или сбыта продукции.

Под *специализацией* понимается способность получать более высо­кую цену по сравнению с конкурентами за счет умения выделяться среди производителей и распространителей аналогичного товара. Выделяться можно за счет более высокого качества при почти анало­гичной цене, удобной для покупателя схемы продажи или доставки товара, разнообразия цвета или отделки, более удачной системы оп­товых скидок.

Каждое предприятие в любой момент может строить стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь только на один из видов конкурентных преимуществ: их совмещение невозможно. При­ходится выбирать: либо высокое качество товара, расчет на взыска­тельного и богатого клиента, сравнительно небольшой объем произ­водства, относительно высокая цена; либо высокая эффективность производства и за счет этого — относительно низкая цена товара, массовое производство, большой объем выпуска, среднее качество.

Выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возмож­ностями располагает предприятие. Разумеется, эта стратегия не явля­ется раз и навсегда заданной. В процессе развития предприятия ста­новится ясно, во что следует вкладывать средства исходя из ситуации на рынке.

Конкурентные преимущества делятся на преимущества низкого и высокого порядка. К преимуществам *низкого порядка* относятся воз­можности использования более дешевого сырья, материалов, рабо­чей силы. Эти преимущества являются неустойчивыми, ими могут воспользоваться и конкуренты, они не всегда обеспечивают длитель­ного лидерства. Преимуществами *высокого порядка* считаются уни­кальная технология, высокая квалификация специалистов, выпуск прогрессивной, например экологически чистой, продукции. Эти пре­имущества могут обеспечить длительный успех на рынке, они устой­чивы и достаточно долговечны. Особо следует сказать о таком виде конкурентного преимущества, как хорошая репутация фирмы. Она зарабатывается годами успешной работы, требует крупных затрат на свое поддержание, но и дает отдачу в течение длительного времени. Репутация относится к конкурентным преимуществам высокого по­рядка.

Итак. во втором разделе бизнес-плана содержатся следующие сведения:

• какие потребности может удовлетворить данный товар или вид услуг;

• каковы особенности товара, чем он отличается от других, существующих;

• насколько долго этот товар будет новинкой на рынке;

• какие патенты или лицензии следует приобрести для производства этого товара;

• образец товара, а если это невозможно, то эскиз, фотография, рисунок, макет;

• предложения по сервисному послепродажному обслуживанию;

• оценка цены;

• оценка затрат;

• оценка прибыли на единицу товара.

Следует предостеречь составителей бизнес-плана от некоторых типичных ошибок. Выбирая товар, который собирается производить предприятие, следует исходить прежде всего из определенной потребности в этом товаре. Если продукция никому не нужна, производить ее бессмысленно, каким бы дешевым ни казался сам процесс производства. В основе рыночного производства лежит спрос, причем не просто спрос, а платежеспособный спрос. Эти вопросы более подробно освещаются ниже.

Товар должен обязательно отличаться от уже существующих. Самые минимальные отличия, которые могут быть, — это более низкая цена и сбыт товара на еще не охваченной конкурентами территории. Почти все виды предпринимательской деятельности являются лицензируемыми государством. Расходы на приобретение лицензии должны быть включены в затраты.

Было бы серьезной ошибкой предъявить в качестве образца товара продукцию чужой фирмы. В этом случае инвестор скорее вложит свои средства в развитие уже существующего предприятия — что менее рискованно. Если нельзя представить образец будущей продукции, то инвестору следует предъявить фотографию или эскиз вашей продукции. При этом обратите внимание на внешний вид изделия, его дизайн, упаковку, удобство транспортировки и складирования.

Наличие сервисного послепродажного обслуживания должно быть продумано. С одной стороны, это делает проект более дорогим и сложным. С другой — для завоевания такого конкурентного преимущества, как репутация фирмы, необходимо, чтобы покупатель не оказался один на один со сложным в техническом отношении изделием; он должен всегда знать, что ему помогут в затруднительной ситуации.

Очевидно, что из сведений, содержащихся в данном разделе бизнес-плана, нельзя сделать заключения о цене, затратах и прибыли; эти данные приводятся на основании расчетов, содержащихся в пос­ледующих разделах.

***2.4. Оценка рынка сбыта***

Третий раздел бизнес-плана посвящен оценке рынка сбыта. Это самый важный раздел, и на него нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Если проект большой, то для подготовки этого раздела потребуется участие специалистов - маркетологов. Многие неудачи ком­мерческих проектов связаны с переоценкой емкости рынка: товар произведен, но сбыта нет.

Главный вопрос, на который должен быть найден ответ в данном разделе, — определение объема продаж в натуральных единицах. От правильного расчета этого показателя зависят и все дальнейшие рас­четы, связанные с организационной структурой предприятия, рас­ходом сырья и материалов, численностью работающих, объемом финансовых вложений. Обычно исследования рынка сбыта связаны с обработкой большого объема информации. Причем часто эту инфор­мацию бывает трудно найти.

Первый этап исследования рынка – *оценка* потенциальной его *емкости,* т.е. определение общей стоимости аналогичных товаров, которые потребители данного региона могут купить в течение того или иного периода. Емкость рынка зависит от социальных, климати­ческих, национальных и, главное, экономических факторов. Среди последних выделяются уровень доходов потенциальных покупателей, структура расходов из бюджетов, темпы инфляции, наличие ранее купленных аналогичных товаров и т.п.

Второй этап — оценка доли рынка, которую в принципе может охватить данное предприятие. Таким образом, оценивается макси­мально возможный объем реализации. В результате определяется при­мерное количество покупателей, на которое можно рассчитывать в течение месяца. Однако это количество не может быть принято за основу расчетов, поскольку этих покупателей необходимо еще "за­воевать".

При исследовании *потенциальных покупателей* их группируют по наиболее важным характеристикам. Такие группы покупателей со­ставляют сегменты рынка. Сегментацию рынка используют для того, чтобы выбрать группу покупателей, на которую вы будете ориенти­роваться.

Третий этап оценки рынка сбыта — прогноз *объема продаж* и *при­мерной цены,* по которой покупатели могут приобретать товар. Для больших проектов, где цена ошибки велика, проведение маркетин­говых исследований связано с применением методов математическо­го моделирования, проведением экспериментов. Для небольших про­ектов обычно используют экспертную оценку.

В третьем разделе бизнес-плана отражаются следующие дaнные:

• кто будет покупать товар;

• когда покупать (при этом очень важно учесть сезонность производства и сбыта продукции);

• сколько покупать;

• по какой цене.

Необходимо иметь прогноз изменения этих данных на весь период планирования, как правило, на три года.

***2.5. Сведения о конкурентах***

Четвертый раздел бизнес-плана содержит сведения о конкурентах. О конкурентах полезно знать следующее:

• какие фирмы производят аналогичную продукцию; каковы их объемы продаж;

• качество их продукции, основные технические характеристики;

• цены; ценовая политика;

• система снабжения и сбыта.

Оценивая конкурентов, необходимо уделить внимание достоинствам и недостаткам их продукции и производства. Важно особо остановиться на достоинствах конкурентов, что дает возможность использовать уже накопленный опыт для развития собственного производства. Недостатки конкурентов могут дать реальный шанс выиграть в борьбе с ними, находя более рациональные решения.

Практика показывает, что в конкурентной борьбе побеждает тот,кто может предложить потребителю именно то, что он хочет. Обычно принято использовать два основных направления конкуренции: ценовую конкуренцию и конкуренцию качества. Однако это далеко не полный перечень возможностей. Ориентиром должны служить потребности клиента.

Если на стадии исследования рынка обнаружится, что нет реальной возможности проникнуть на него, то следует искать другое направление бизнеса. Лучше потратить время и деньги на маркетинговые исследования и получить при этом отрицательный результат, чем вложить большие средства в проект и потерпеть неудачу. Потери при этом несравнимо больше.

Направления конкурентной борьбы должны быть продуманы на стадии планирования, поскольку в текучке ежедневных дел уже некогда будет прорабатывать такие вопросы.

*2.6. План маркетинга*

Пятый раздел бизнес-плана содержит план маркетинга. К основным элементам плана маркетинга относятся:

• схема распространения товаров;

• ценообразование;

• реклама;

• методы стимулирования продаж;

• организация послепродажного (сервисного) обслуживания;

• формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Полный план маркетинга — это отдельный очень важный доку­мент. В бизнес-плане рекомендуется изложить его в сжатом виде, не вдаваясь в детали.

*Схема распространения товаров —* это ответ на вопрос: как будет продаваться товар? Диапазон ответов здесь обширный. Соответствен­но велика разница в затратах. Самым дорогим решением является создание собственных фирменных магазинов, самым дешевым — про­дажа со склада готовой продукции предприятия оптовым покупате­лям. Есть преимущества и недостатки в каждой схеме распростране­ния товара, у каждой формы торговли. Задача плана маркетинга со­стоит в том, чтобы найти наиболее подходящий вариант и при этом учесть затраты.

Особо следует остановиться на *ценообразовании.* Установление цены на новый товар — задача непростая. При принятии решения учиты­ваются многие факторы. Однако необходимо знать, что цена меняет­ся в процессе жизненного цикла товара.

Существуют товары, которые сначала продаются по высоким це­нам, а затем по мере освоения производства и снижения издержек цены на эти товары постепенно снижаются. При этом наращивается объем производства и сбыта, и масса прибыли остается неизменной или растет.

Есть и другой вариант. Сначала первые партии товара выбрасыва­ются на рынок по низким ценам, едва покрывающим издержки. Идет процесс завоевания потребителя. Как правило, такая низкая цена на новейший товар порождает большой потребительский спрос. Это по­зволяет резко увеличить масштабы производства. Крупномасштабное производство дает быстрое снижение издержек, и новинка становит­ся рентабельной. При этом цена остается прежней.

Политика ценообразования зависит от цели, которую ставит пе­ред собой предприятие: захват рынка, быстрое получение прибыли или обеспечение стабильности производства. Цели могут быть раз­личными. Кроме того, на политику ценообразования влияет тип то­вара и тип спроса на него: является ли этот товар предметом первой необходимости или его покупают для подтверждения своего соци­ального статуса. Спрос на товар бывает двух типов: эластичный и неэластичны и. В первом случае объем продаж товара практически не изменяется при росте цен на него; во втором — при Увеличении цен объем продаж снижается.

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

Для увеличения объема продаж и лучшей информирование покупателя фирмы обычно используют рекламу. Крупные компании расходуют на рекламу огромные средства, иногда до 10% валовой выручки. В пятом разделе бизнес-плана приводятся данные об организации рекламы и расходах на нее. При организации рекламы важным является принцип ее доведения до максимального числа потенциальных потребителей при минимальных расходах.

Существуют различные *методы стимулирования продаж,* например продажа оптовых партий со скидкой, продажа по принципу “десять плюс один” (когда при покупке десяти одинаковых единиц товара в качестве подарка фирмы дается еще одна бесплатно), продажа в кредит, розыгрыш различных лотерей, премии продавцам за увеличение выручки и т.п. Очевидно, что всякого рода подарки, скидки и премии должны быть подсчитаны и включены в издержки. Расчет должен доказать, что расходы на тот или иной способ стимулирования оправдываются увеличением прибыли за счет роста объема продаж.

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

Стратегия маркетинга предусматривает формирование положительной репутации фирмы и ее товаров у общественности. Этому направлению деятельности, называемому паблик рилейшнз, уделяется большое внимание. В бизнес-плане можно предусмотреть такие мероприятия. Паблик рилейшнз не является прямой рекламой товара, однако с положительный образ фирмы в конечном итоге, так же как и реклама, способствует увеличению объемов продаж.

***План производства***

Шестой раздел бизнес-плана - план производства - необходим только для тех проектов, в которых предусматривается производство какой-либо продукции. Данные раздела должны быть обоснованы на длительную перспективу — два-три года, для крупных проектов - четыре-пять лет. Раздел включает следующую информацию:

* где будет организовано производство: на действующем или на новом предприятии;
* какие необходимы производственные мощности и каков их рост по годам;
* какие сырье, материалы, комплектующие изделия необходимы, где и когда их приобретать, по какой цене;
* возможна ли производственная кооперация: с кем, на каких ус­ловиях;
* какое оборудование потребуется, когда, где его предполагается приобрести, по каким ценам;
* схема производственных потоков, включая точки контроля ка­чества.

Каждый из этих подразделов содержит расчет расходов на произ­водство.

Схеме производственных потоков следует уделить особое внима­ние, поскольку рациональное размещение оборудования на различ­ных стадиях производства дает возможность снизить издержки за счет сокращения транспортных расходов, затрат труда и времени. Необхо­димо также учесть возможность быстрого изменения ассортимента продукции в соответствии с требованиями рынка.

Контроль качества должен быть предусмотрен таким образом, что­бы технологический процесс исключал бы возможность выпуска не­качественной продукции. Нерационально проводить контроль каче­ства только на заключительной стадии производства, когда можно лишь зафиксировать наличие бракованной продукции. Качество сы­рья должно контролироваться на стадии подготовки производства; затем следует контроль качества полуфабрикатов, чтобы еще можно было исправить возникшие отклонения, и, наконец, контроль каче­ства готового изделия. Для контроля качества нужны стандарты.

Для новых предприятий предусматривается исследование его *мес­тоположения.* Этот вопрос особенно важен для предприятий сферы обслуживания, где от местоположения зависят количество посетите­лей и соответственно объем продаж. Местоположение предприятия также важно, если предприятие оказывает отрицательное воздействие на окружающую среду и в соответствии с законодательством может быть размещено только на определенной территории.

В плане производства необходимо предусмотреть утилизацию отходов и решение других вопросов, связанных с экологией, иначе предприятию придется платить штрафы за нарушение экологических требований.

На основе плана производства осуществляется оценка издержек и их динамики по годам.

***Организационный план***

Содержание этого раздела посвящено организации производства и кадрам.

В частности, важны следующие кадровые вопросы:

• какие специалисты нужны, каким должно быть их образование, квалификация, опыт работы;

• заработная плата, условия труда и условия найма на pa6oту.

• способы привлечения специалистов.

Определяя численность и состав будущего персонала предприятия, следует иметь в виду, что квалификация работников, их опыт и отношение к работе — важнейшие составляющие успеха. В некоторых случаях желательно отсутствие отрицательного опыта, напримеропыта работы в нашей службе автосервиса до начала рыночных преобразований, но на должность главного бухгалтера предпочтительнее взять образованного и опытного работника.

Особо оговариваются условия оплаты высшего руководящего звена: будет ли применяться система участия в прибылях или зависимость оплаты труда от других конечных результатов деятельности предприятия (объема продаж, качества продукции, экономии издержек).

В последнее время все чаще применяется такая система оплаты труда, при которой сотрудники не знают, какую зарплату получаютих коллеги. Такая система предусматривает заключение с каждым работником индивидуального контракта, в котором отоваривается неразглашение условий оплаты труда.

Для больших предприятий необходимо привести в бизнес-плане организационную схему, содержащую состав и порядок взаимодействия служб, наметить координацию и контроль их деятельности, документооборот и обмен информацией.

*Юридический план*

Этот раздел посвящен правовым аспектам предприятия. К его разработке целесообразно привлечь юриста-профессионала. В разделе указываются форма собственности и правовой статус предприятия, обосновываются причины выбора той или иной формы.

В зависимости от выбора формы организации предприятия оговариваются вопросы, связанные с распределением акционерного питала, порядком выплаты дивидендов и т.п. Необходимо учесть, как выбор формы предприятия может отразиться на системе налогообложения, распределении прибыли и ответственности учредителей.

***Оценка риска и страхование***

Предприятие подвержено самым разнообразным рискам, связанным с утратой денег и имущества, работники предприятия подвержены риску потери трудоспособности. Глубокий анализ рисков свя­зан с математическим моделированием и сложными расчетами.

В бизнес-плане (раздел девятый) требуется оценить, каким типам рисков подвержено будущее предприятие, каков возможный ущерб от наступления неблагоприятных событий, в какой момент они мо­гут произойти.

Все вероятные риски предлагается разделить на две категории: наносящие наибольший ущерб (т.е. наиболее вероятные или имею­щие серьезные последствия) и те, ущерб от которых не оказывает серьезного влияние на деятельность предприятия (менее вероятные и приносящие небольшой убыток).

От рисков, отнесенных к первой категории, необходимо застра­ховаться. При этом следует учесть момент вероятного наступления неблагоприятного события. Заключение договоров страхования учи­тывается при определении стоимости проекта. Возможные потери от рисков, отнесенных ко второй категории, следует уменьшить путем проведения мероприятий по профилактике. Например, в отдельных случаях установление противопожарной сигнализации обходится де­шевле, чем страховка на случай пожара.

Выводом по этому разделу является перечень страховых договоров и суммарная стоимость страховой защиты.

В РФ действует система обязательного социального страхования работников, предусмотрены отчисления в обязательные страховые фонды: пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского стра­хования, фонд социального страхования и фонд занятости населе­ния. Эти расходы должны быть предусмотрены в бизнес-плане.

3. Финансовый план

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа:

* *баланс организации,*
* *план прибылей и убытков,*
* *прогноз движения наличности.*

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

*Анализ чувствительности -* это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта- затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

*Чистая дисконтированная стоимость-* это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

Дисконтирование стоимости- это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость, такова:

PV=CF(1+r)n,

где PV- дисконтированная (текущая)стоимость проекта;

CF- кэш- флоу (поток наличности) в будущий период времени. Кэш-флоу - это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы;

r- ставка процента;

n- число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость- это дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций.

NPV=PV-I I,

где, NPV- чистая дисконтированная стоимость;

PV- дисконтированная стоимость;

I I- первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес-проекта является *положительная величина чистой дисконтированной стоимости.* Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес-плана- это определение источников капитала (фондов), необходимых для деятельности фирмы. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направления использования капитала.

*Вопросы об источниках финансирования* могут иметь следующее содержание:

1. *Предполагаемая система финансирования и её инструменты:* будут ли это банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и привилегированные акции и т. д.
2. *Величина процентов и основных выплат по долгу.* Только около трети российских предпринимателей указывают в своих бизнес-предложениях величины процентов по кредитам, а указанные проценты обычно предполагаются гораздо более низким, чем действующие на реальном ссудном рынке. Такой подход, естественно, не может заинтересовать потенциальных инвесторов. Кроме того, желательно указать распорядок выплат по финансовым соглашениям.
3. *Гарантии или залог,* обеспечивающие безопасность финансовых соглашений.
4. *Показатели финансового рычага,* определяющие уровень риска проекта, соотнесёнными с соответствующими среднеотраслевыми показателями.
5. *Список текущих кредитов фирмы* (если они существуют), суммы и сроки выплат по кредитам.
6. *Налоговые преимущества,* которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы их получения от обращения в банк, к венчурным капиталистам и выпуска акции и облигации до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

План исследований и разработок.

Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Ведь эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, *имитацией* тех или иных технологий производства и товаров.

Если же фирма всё-таки предполагает или уже проводит исследования и разработки, в соответствующем разделе бизнес-плана она должна осветить следующие вопросы:

* величина затрат на исследования и разработки (в том числе как процент от суммы продаж за последние несколько лет); сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм конкурентов;
* квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
* оснащённость отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;
* реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации ( с количественной и качественной точек зрения );
* направления исследований и разработок, не имеющих прямого отношения к созданию конкретных свойств товара (например, исследование операций и создание внутрифирменных моделей, фундаментальные исследования );
* связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, такими, как отделы фирм, университеты и учебные институты, научно-исследовательские и проектные институты;
* формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гаранты и т. д.);
* дохода, которые подразделение исследования и разработок генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).

**3. Стратегия финансирования**

В связи с изменением экономических нормативов органы ГИБДД ввели более жесткие ПДК примесей выхлопных газов автотранспортных средств.

На малом предприятии “Импульс” разработана универсальная насадка на глушитель, улавливающая вредные примеси. Для организации производства был разработан Бизнес–план, основные экономические характеристики которого представлены в таблице №1.

Поставка оборудования осуществлялась в 1994 году.

Исходные данные для Бизнес – Плана.

#### Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п. | Показатель | Ед.Изм. | Значения |
|  | Затраты на приобретение оборудования | Млн.$ | 17,9 |
|  | Затраты на доставку и монтаж оборудования | Млн.$ | 4,7 |
|  | Затраты на инженерное обустройство, обучение персонала, реклама (за один год предпроизводственного периода) | Млн.$ | 3,3 |
|  | Срок работы оборудования после ввода | Годы | 5,0 |
|  | Гарантированный объем продаж в год | Млн.$ | 63,2 |
|  | Текущие затраты | Млн.$ | 51,8 |
|  | Условно постоянные затраты | Млн.$ | 12,7 |
|  | В том числе амортизация | Млн.$ | 3,8 |
|  | Годовой объем заказов | Тыс.шт. | 140,0 |
|  | Валютный депозит | % | 14,0 |
|  | Уровень риска проекта | % | 3,0 |
|  | Инфляция на валютном рынке | % | 4,0 |

Определить (без учета налогов):

1. поток реальных денег;
2. коэффициент дисконтирования проекта;
3. чистый дисконтированный доход проекта (ЧДД);
4. чистую текущую стоимость (ЧТС) по годам реализации проекта;
5. индекс доходности (ИД) и среднегодовую рентабельность проекта (СРП);
6. внутреннюю норму доходности (ВНД) проекта, расчетную и графическую;
7. срок окупаемости проекта, расчетный и графический;
8. точку безубыточности проекта.

Определим:

1. **Поток реальных денег**

Определение единовременных затрат (в млн $)

1994 год: 17,9+4,7=22,6

1995 год: 3,3

Определение поступлений от проекта (в млн $)

1995 год: 0

1996 год (на конец года): 63,2-51,8+3,8=15,2

1997 год (на конец года): 63,2-51,8+3,8=15,2

1998 год (на конец года): 63,2-51,8+3,8=15,2

1999 год (на конец года): 63,2-51,8+3,8=15,2

2000 год (на конец года): 63,2-51,8+3,8=15,2

Данные для диаграммы Cash Flow (млн.$)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Cash | -22,6 | -3,3 | 15,2 | 15,2 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |

# Диаграмма финансовых потоков

**2) Определение коэффициента дисконтирования проекта**

Основная формула для расчета коэффициента дисконтирования:

d=a+b+c, где

а – принимаемая цена капитала;

b – уровень риска для данного типа проектов

с – уровень риска работы на валютном рынке

d= (0,14+0,03+0,04) = 0,21

**3) Определение чистого дисконтированного дохода проекта и чистой текущей стоимости по годам реализации проекта**

n

( Дi-Кi) ,

ЧДДi = (1+d)

i=1

где Дi – доходы i-го периода

Кi – затраты i-го периода

Расчет ЧДД и ЧТС по проекту.

###### Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **периоды** | **Д** | **К** | **1/(1+d)** | **Д** |  | **ЧДД** | **ЧТС** |
| 1994  1995  1996  1997  1998  1999  2000 | 0,0  0,0  15,2  15,2  15,2  15,2  15,2 | 22,6  3,3  0,0  0,0  0,0  0,0  0,0 | 1,00  0,83  0,68  0,56  0,47  0,39  0,32 | 0,00  0,00  10,38  8,58  7,09  5,86  4,84 | -22,6  -2,73  0,00  0,00  0,00  0,00  0,00 | -22,6  -2,73  +10,38  +8,58  +7,09  +5,86  +4,84 | -22,6  -25,33  -14,95  -6,37  0,72  +6,58  +11,42 |
| Итого: | 76,0 | 25,9 |  | 36,76 | -25,33 | 11,42 |  |

4**) Индекс доходности и среднегодовая рентабельность проекта**

*Индекс доходности (ИД)* – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным затратам.

n

Дi

i=1 (1+d)

ИД = n Кi

(1+d)

i=1

ИД = 36,76/25,33 = 1,4512

## График ЧДД и ЧТС.

ЧТС

ЧДД

94 95 96 97 98 99 00

СРП = (ИД/n) \* 100%,

Где n – годы реализации проекта

СРП = (1,4512/5) \* 100% = 29,0%

**5) Определение внутренней нормы доходности (ВНД).**

### Данные для расчета ВНД

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| d | 0,21 | 0,3 | 0,31 | 0,32 | 0,33 | 0,34 | 0,35 |
| ЧДД | 11,42 | 3,34 | 2,61 | 1,91 | 1,23 | 0,58 | -0,05 |

### Приближенное значение ВНД

ЧДД

d \*100+ ЧДД – ЧДД ,

ВНД = 100

Где d - значение дисконта, при котором ЧДД принимает последнее положительное значение;

ЧДД - последнее положительное значение;

ЧДД - первое отрицательное значение.

0,58

##### ВНД = 0,34\*100 + 0,58+0,05 = 34,92

# Графическое определение ВНД проекта

ЧДД

15,0

10,0 .

5,0

. 0,35

.

0,25 0,3 d

-5,0

**6) Определение срока окупаемости проекта**

***Уравнение для расчета срока окупаемости***(равенство затрат и доходов)

t t

Дi = Кi ;

i=0 (1+d) i=0 (1+d)

приближенное значение срока окупаемости аналогично ВНД

Ток = 3 + 6,37 / (0,73 + 6,37) = 3,9 лет

7**) Определение точки безубыточности**

S1,2 ,

Тб = С – (Р1,2 / V1,2)

где S1,2 - условно-постоянные расходы на год выпуска нового продукта;

С – цена единицы новой продукции;

Р1,2 – текущие затраты на год выпуска новой продукции

V1,2 – год выпуска новой продукции в натуральном выражении

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0 | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 | 90 | 105 | 120 | 135 | 190 |
| S1,2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| С | const |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Р1,2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| V1,2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

##### Млн. $

80,0

60,0

40,0

20,0

10,0

15 30 45 60 75 90 105 120 135 150 тыс.шт.

12.7 млн.$

ТБ = 63.2 млн.$ 51.8 млн.$ - 12.7 млн.$

140 тыс. шт. 140 тыс. шт.

ТБ - точка безубыточности.

**Заключение**

**Список литературы**

1. Станиславчик Е.П. Бизнес-план. 2000.
2. Сухова Л.Ф., Чернова П.Н. практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. 2000.
3. Попов В.М. Финансовый бизнес-план. 2000.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. 2000.
5. Справочник финансиста предприятия. М.ИНФРА-М. 2000.
6. Вебер М. Коммерческие расчеты от А до Я. 1999.