**РЕФЕРАТ**

**по курсу «Менеджмент»**

**по теме: «Принципы разработки бизнес-плана»**

**1. Основные требования к разработке бизнес-планов**

Бизнес-планирование, как и другие управленческие функции, должно осуществляться в соответствии с определенными требованиями.

Например, квартальная и годовая финансовая отчетность предоставляется в соответствии с приказами Министерства финансов, отчетность во внебюджетные фонды — в соответствии с указаниями Правлений этих фондов, статистическая отчетность — по указанию Госкомстата и т.д.

Что касается бизнес-планирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-планов пока нет. Существуют лишь рекомендации отдельных авторов, освещающих в своих работах эти вопросы. Каждый автор, естественно, подходит к бизнес-планированию со своим пониманием предмета. Поэтому каждый автор высказывает свои требования к методам разработки бизнес-планов, их составу и содержанию, объему планирования и т.д., что порождает большой разнобой во взглядах на основные вопросы бизнес-планирования.

Основной причиной этого, по нашему мнению, является то, что в принципе никто никого не обязует выполнять план. Существующая статистическая отчетность этого тоже не требует чтобы выполнить такого рода рекомендации, фирма должна иметь крупные плановый, маркетинговые и другие управленческие отделы, а малый бизнес, как известно, их не имеет.

Кроме того, в большинстве рекомендаций по бизнес-планированию предлагаются бизнес-планы только одного типа. Лишь в работах, написанных самими предпринимателями (например, предпринимателем из Канады Д. Дойлом), рекомендуется различать планы действующего бизнеса (действующей фирмы) и планы развертывающегося бизнеса (создаваемой или только что созданной фирмы).

А. Вайсман предлагает даже целую систему бизнес-планов, что, на наш взгляд, заслуживает самого пристального внимания. Начинать планирование А. Вайсман предлагает с разработки ежедневных планов, затем — недельных, месячных, квартальных, годовых, многолетних и планов жизни в целом. Все эти планы обязательно корректируются по итогам соответствующего периода.

Начинающий предприниматель не в состоянии разрабатывать громоздкий план, который рекомендуется солидными влиятельными консультационными фирмами или отдельными профессорами. Начиная новое дело, планирующий его предприниматель может полагаться лишь на опытные или расчетные данные, которые на практике будут корректироваться и уточняться. Основная задача плана нового бизнеса — убедить вкладчика капитала (предпринимателя) в целесообразности начатого им дела.

Фактически существует бесчисленное множество путей для начала предпринимательства.

Можно начать производить что-то самому.

Товар производит и рассылает подрядчик под вашим именем или под вашей фирменной маркой.

Подрядчик производит часть товара, а вы осуществляете сборку, доводку, наладку и отправку его потребителю.

Вы продаете сам продукт, товар или лицензию на его производство. Распространением продукта, товара в этом случае занимается тот, кому вы его продали.

Вы продаете права на производство продукта, товара, но продажа его происходит через торгового агента, с которым вы заключаете отдельное соглашение.

Продавать товар вы можете сами, нанимая коммивояжеров, агентов по сбыту и рекламе.

Вы можете полностью передать все дела, связанные с продажей, своему торговому агенту, отчисляя ему процент от прибыли или комиссионные. Он ставит на ваш продукт, товар свою или вашу (в зависимости от того, как вы договоритесь) торговую марку. При этом вы можете или тщательно контролировать его, или, возможно, предпочтете получить от него твердую гарантию продажи и затем отдать ему все на откуп.

Можно найти человека, который будет заниматься продажей товара в пределах региона или за границей. Он может платить вам за предоставленные ему права или комиссионные, или проценты от прибыли.

Вы можете передать лишь часть сбыта продукции торговым агентам, а остальное взять в свои руки.

Можно отдать право продажи продукции той же компании, которой вы передали права на ее производство.

Рассмотрим теперь уже существующий бизнес. Бизнес-план существующего бизнеса строится на отчетных данных о выполнении предшествующего плана. Основная задача планирования в этом случае заключается в устранении выявленных недостатков, закреплении и развитии достигнутых положительных тенденций, более точном учете возможных рисков. Надежность такого плана, естественно, значительно выше, чем плана начинающегося бизнеса. В этом случае можно спрогнозировать отдельные процессы на ближайшие годы. Естественно, по содержанию этот бизнес-план значительно отличается от плана начинающегося бизнеса.

Проведенный нами анализ реальных бизнес-планов, а также рекомендаций по их разработке показал, что в структуре планов не предусматривается ряд очень важных показателей, характеризующих качественное состояние бизнеса. Например, в планах уже действующего бизнеса отсутствуют данные об экономическом росте и его источниках.

В планах вновь начинающегося бизнеса не прописана ориентация предприятия на производство или на маркетинг, а от этого зависят внутренняя структура предприятия, его цели и способы их достижения.

В разделе по планированию маркетинга нет четкого определения рынка, на котором предполагается действовать или уже действует предприятие. В результате этот раздел плана мало конкретен, расплывчат.

В ряде рекомендаций и методик по составлению бизнес-планов отсутствуют требования к планированию численности наемных работников, повышению финансовой устойчивости предприятия и ряду других показателей.

**2. Принципиальные модели бизнес-плана**

Модель бизнес-плана определяется принадлежностью плана к тому или иному типу, а также особенностями предприятия, для которого он разрабатывается.

В общем виде, согласно существующим рекомендациям, бизнес-план должен состоять из следующих разделов.

Возможности фирмы (резюме).

Виды товаров (услуг).

Рынки сбыта товаров (услуг).

Конкуренция на рынках сбыта.

План маркетинга.

План производства.

Организационный план.

Правовое обеспечение деятельности.

Оценка риска и страхование.

Финансовый план.

Рассмотрим сущность каждого раздела и целесообразность его включения в план.

Назначение первого раздела — дать ответы инвесторам или кредиторам на два основных вопроса: "Что они по лучат при успешной реализации этого бизнес-плана?" и "Каков риск потери ими денег?"

Вполне очевидно, что данный раздел целесообразно включать в план только что начинающегося бизнеса, рассчитанного на внешнее финансирование. Для бизнеса, деятельность которого будет осуществляться за счет предпринимателя, или для уже действующего бизнеса, убеждать кого-либо в его целесообразности не имеет смысла.

Следующие четыре раздела: "Виды товаров (услуг)", "Рынки сбыта товаров (услуг)", "Конкуренция на рынках сбыта" и "План маркетинга" по содержанию дублируются и легко могут быть объединены в один раздел: "План маркетинга". При этом необходимость этого раздела актуальна лишь для начинающегося бизнеса.

Для уже действующего бизнеса полностью разрабатывать план маркетинга, в котором нужно описывать производимые товары (услуги), рынки и условия их сбыта и т.п., нет необходимости. Единственное, что может потребоваться при планировании действующего бизнеса, — это внести коррективы по этим вопросам, если при анализе выполнения плана за предыдущий год выявится необходимость расширения (сужения) ассортимента производимых товаров (услуг) или расширение (сужение, изменение) рынков их сбыта в связи с возросшей конкуренцией, изменением каких-либо других условий.

План производства, как явствует из его названия, необходим в случаях бизнеса, рассчитанного на производство товаров (услуг). При этом более подробно он должен разрабатываться при планировании начинающегося бизнеса, когда необходимо знать потребность в производственных площадях и мощностях, основных и оборотных фондах (средствах), источниках снабжения, длительности производственных (технологических) циклов, режиме производства, производственной программе, организации контроля качества и т.д.

Для действующего бизнеса в этом разделе плана должны быть предусмотрены мероприятия, необходимые для устранения недостатков, выявленных по результатам анализа выполнения плана за предыдущий период.

Организационный план также необходимо подробно разрабатывать лишь для начинающегося бизнеса, ибо в этом случае нужно обосновать организационную структуру фирмы, потребность в рабочей силе и т.д.

Для действующего бизнеса в этом разделе достаточно принести лишь мероприятия по устранению недостатков в организации фирмы, в организации труда и его оплате.

Раздел "Правовое обеспечение деятельности фирмы" нужен лишь для начинающегося бизнеса. Здесь действительно необходимо показать, на каких правовых основаниях будет производиться бизнес.

Раздел "Оценка риска и страхование" нужен для всех видов бизнеса: как для начинающегося бизнеса, так и для уже действующего бизнеса, ибо рыночная конъюнктура Подвержена неожиданным изменениям. Например, по независящим от фирмы обстоятельствам спрос может возрасти или упасть, поставщики или покупатели могут разориться или появиться новые, конкуренция может обостриться или снизиться и т.д.

Заключительный раздел — "Финансовый план" также необходим для всех типов и видов бизнеса. При этом для начинающегося бизнеса финансовые показатели определяются на основании расчета по данным предыдущих разделов плана (план производства, сбыта, организационный план и т.п.), а для действующего бизнеса — еще и с учетом фактических данных за предшествующий год.

Таким образом, в модели бизнес-плана для начинающегося бизнеса вместо 10 разделов, на наш взгляд, целесообразно предусматривать семь разделов, а для действующего бизнеса — пять разделов. Такой подход к планированию бизнеса соответствует рекомендациям специалистов-практиков (Д. Дойла, А. Вайсмана), которые также предлагают разрабатывать бизнес-планы из небольшого числа разделов.

Резюме составляется для многих документов, в том числе и делового характера. И, конечно, оно особенно необходимо для такого значительного по объему документа, как бизнес-план.

Фактически резюме является предельно сокращенным рефератом плана, своего рода уведомлением о сути плана, намерениях фирмы. Однако по содержанию резюме несколько отличается в случае, если вновь начинающийся бизнес требует значительных внешних инвестиций. В этом случае резюме должно убедить будущего инвестора в серьезности и выгодности намерений фирмы, заставить его подробнее познакомиться с планом.

При планировании действующего бизнеса резюме должно отразить основные изменения в деятельности пред приятия: его экономический рост, увеличение объемов деятельности, повышение качества, прибыльности и т.п.

Структура резюме в бизнес-планах различного типа неодинакова. Кроме этого в резюме рекомендуется поместить информацию, дающую представление о фирме, а также необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

Резюме в целом, согласно данным рекомендациям, должно содержать 15 видов сведений. Однако многие из этих рекомендаций носят явно надуманный характер. Например, зачем помещать в резюме вопрос "Что получит будущий кредитор при успешной реализации бизнес-плана?". Ясно, что кредитор получит свой кредит и положенные по договору проценты. И все. На что-то иное кредитор не может даже рассчитывать.

Раз речь идет о начинающемся бизнесе, то наиболее вероятно, что он будет осуществляться по одному направлению и на одном рынке. Зачем же требовать, чтобы в резюме были освещены все направления деятельности фирмы, все целевые рынки по каждому направлению, место фирмы на этих рынках и стратегии их достижения. Если все это осветить, то вместо краткого резюме получится развернутый раздел плана.

Другие рекомендации по бизнес-планированию предлагают составлять резюме в виде таблиц. Так, рекомендуются три формы, в которых излагаются потребность в инвестициях, сведения о компании, ее учредителях, управляющих, товаре, основных показателях плана. Такое резюме займет не менее трех страниц. Если все эти сведения изложить в форме таблицы, то резюме уместится на одной странице.

Рекомендуемая нами примерная форма резюме бизнес-плана для начинающегося бизнеса в случае потребности во внешнем финансировании приводится ниже.

Разделы: 1. Сведения о фирме:

1.1. Наименование.

1.2. Учредители и их доля в капитале.

Управляющий и его стаж в области управления.

Консультанты и их статус.

Месторасположение.

Зарегистрировано (дата, №).

2. Вид деятельности:

Продукт, его разновидности.

Назначение.

Годовой объем производства.

Общая потребность рынка.

Рыночная доля предприятия.

3. Потребность во внешних инвестициях:

Всего, тыс. руб.

В том числе на подготовку помещения.

На приобретение оборудования.

4. Потребность в кредите:

Всего, тыс. руб.

В том числе для пополнения оборотных средств.

5. Другие показатели:

5.1. Численность персонала, человек.

5.2. Издержки всего, тыс. руб.

5.3. Прибыль всего, тыс. руб.

5.4. Срок окупаемости (инвестиций/кредита).

Что касается резюме бизнес-плана для начинающегося бизнеса, не требующего внешних инвестиций или кредитования, то оно может быть разработано по более простой форме — без разделов 3, 4, пункта 5.4. Поскольку бизнес-план в этом случае не будет представляться во внешние организации, то, нет необходимости помещать в резюме и сведения о фирме.

В резюме бизнес-плана для действующего бизнеса следует, как отмечалось выше, поместить основные показатели плана: планируемый экономический рост, увеличение объемов и повышение эффективности деятельности, финансовой устойчивости, производительности труда и заинтересованности персонала в результатах работы, рост рыночной доли фирмы.

Примерная форма резюме бизнес-плана для действующего бизнеса приведена в табл. 1.

Таблица 1

**Примерная форма "Резюме" бизнес-плана действующего бизнеса**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разделы | Отчет за предшествующий год | Планна текущийгод |
| Экономический рост, %в том числе за счет экстенсивных факторовгодовой объем производства, %Численность персонала, человекПроизводительность труда, % Издержки всего, % к объему производства Прибыль всего, % к объему производства Коэффициент общей оборачиваемости средствКоэффициент оборачиваемости оборотных средствКоэффициент обеспеченности собственными средствамиКоэффициент абсолютной ликвидности Коэффициент текущей ликвидности Рыночная доля, % |  |  |

**3. Особенности разработки основных разделов бизнес-плана**

Наиболее сложным разделом бизнес-плана является план маркетинга, в котором обосновывается рынок сбыта продукции (услуг) фирмы. Прежде предприятия не вели специальные маркетинговые исследования, поскольку их продукция (услуги) распределялась централизованно вышестоящими хозяйственными организациями.

Раздел "План маркетинга" некоторые авторы рекомендуют разрабатывать при условии насыщения рынка товарами, выпуск которых планирует фирма, т.е. при превышении предложения над спросом ("рынок покупателя") и наличии в связи с этим на рынке острой конкуренции. На наш взгляд, такие рекомендации оправданны, ибо в этом случае маркетинговые исследования абсолютно необходимы. Иначе проникнуть на такой рынок будет невозможно.

Но, с другой стороны, вряд ли целесообразно начинающему предпринимателю сразу же бросаться в омут насыщенного рынка и вступать в ожесточенную схватку с конкурентами. Лучше, конечно, начать деятельность с вхождения на дефицитный рынок, где легче выбрать себе определенный незанятый сектор, или нишу, где конкуренции нет или она незначительна. Тогда риск будет минимальным.

Входить же на насыщенный рынок с сильной конкуренцией можно лишь в случае готовности будущего предприятия выступить с безусловно конкурентоспособной продукцией. Иначе никакой инвестор или кредитор денег на организацию бизнеса не даст, ибо потеря их денег будет неизбежна. Поэтому такой крайний случай здесь детально не рассматривается, хотя, как уже было указано выше, возможность его не исключена.

При этом нелишне заметить, что для разработки серьезного плана маркетинга предприятие должно иметь специальную маркетинговую службу, что для начинающегося бизнеса на первых порах вряд ли возможно.

Однако в бизнес-плане для действующего бизнеса специальные маркетинговые исследования можно и нужно предусматривать, но для их выполнения не обязательно организовывать специальную маркетинговую службу. В первые годы деятельности фирмы в составе аппарата управления достаточно иметь одного квалифицированного маркетолога, а для разработки специальных маркетинговых исследований целесообразно привлекать на договорной основе специализированные фирмы.

Такой подход кажется оправданным по следующим причинам. Во-первых, в начале деятельности (2—5 лет) фирма вряд ли достигнет таких масштабов, которые потребуют широких маркетинговых исследований и позволят ей содержать собственную полноценную маркетинговую службу. Во-вторых, в начале деятельности фирма вряд ли будет способна действовать на нескольких рынках, выступать с несколькими видами товаров (работ, услуг), ибо для их производства необходимы соответствующие производственные мощности, создать или купить которые молодой фирме будет не под силу.

Поэтому вопрос о плане маркетинга для уже действующей фирмы следует решать в зависимости от того, на каком этапе ведется деятельность: начальном или в условиях расширяющегося бизнеса.

Рассмотрим вкратце сущность маркетинговых исследований.

Прежде всего отметим, что маркетинговое изучение рынка (определение потенциальной его емкости, условий конкуренции, степени риска, формирование целей и задач коммерческой деятельности и т.д.) проводится заранее, до разработки бизнес-плана. К моменту разработки бизнес-плана результаты маркетингового исследования рынка должны быть готовы.

В процессе маркетингового исследования рынка выбирается концепция маркетинга: агрегирование или сегментирование рынка. Специалист по маркетингу выясняет, кто будет покупать товар, в какие сроки и какова текущая и перспективная емкость рынка. В соответствии с результатами изучения рынка создается служба маркетинга, которая в своей практической работе использует различные модификации маркетинга, опираясь в основном на сегментирование рынка.

В бизнесе-плане должна быть заложена четкая ориентация деятельности предприятия на маркетинг. Необходимо решительно отказаться от старых стереотипов в экономике, планировании и организации производства, ориентированных лишь на производство продукции и ее плановое распределение.

Служба маркетинга должна быть ведущей службой предприятия, диктующей свои условия всем структурным подразделениям. Эти условия формируются конъюнктурой рынка и оформляются в виде рабочих документов маркетингового исследования, исполнение которых обязательно мня всех подразделений предприятия.

Исследование рынка включает: определение потенциальной емкости его по конкретному виду товара, изучение «•проса, условий конкурентности, механизма сбыта и рыночной сегментации. Разработка бизнес-плана практически начинается с этого раздела.

Менеджер по продажам определяет границы рынка. Прогнозируемый уровень продаж влияет на объем производства, инвестиции, прибыль и др.

Чтобы удовлетворить множество потребностей, предъявляемых рынком, концентрируются усилия на мелких группах или сегментах внутри более крупного рынка. Потребители в сегментах объединены по признаку однородности, которая может быть основана на покупательском поведении или психологическом типе потребителя. Эта информация отражается в номенклатуре плана производства предприятия.

Концепция выборочного маркетинга включает в себя критерии сегментирования, но деление рынка на сегменты не всегда отвечает требованиям стратегии маркетинга. Поэтому в мировой практике широко применяются две стратегии маркетинга: агрегирование и сегментирование.

Рыночное агрегирование. Суть его состоит в том, что всем потребителям на рынке предлагается единственный товар. Однако такой подход не позволяет полностью удовлетворить потребности каждого потребителя. И все же такая стратегия используется, если есть уверенность в том, что продажа товара обеспечит прибыльность предприятию. Такая стратегия рыночного агрегирования имеет еще два

названия — недифференцированный маркетинг и индиви дуализация продукции (придание продукту характеристик,

отличающих его от аналогичной продукции других фирм).

Рыночное сегментирование. Исходя из концепции рыночного сегментирования менеджер по продажам рассматривает рынок в виде множества частей, элементы которых обладают общими признаками. Рыночное сегментирование разбивает крупный разнородный рынок на небольшие однородные сегменты. Элементы каждого сегмента более однородны с точки зрения запросов, потребностей или поведения, чем весь рынок. Для каждого из сегментов разрабатывается отдельная программа маркетинга, которая максимально соответствует его индивидуальным запросам и потребностям.

При сегментировании предложение подчинено спросу, т.е. продукция соответствует запросам каждого сегмента.

Рыночное сегментирование требует значительных затрат. Расходы на исследования возрастают по мере того, как изучаются все новые рыночные сегменты. Но и при росте издержек рыночное сегментирование обеспечивает более полное удовлетворение запросов, предъявляемых рынком, и в конечном счете это окупается высоким уровнем продаж.

Оно может быть использовано в условиях одного сегмента (концентрированный маркетинг) или обслуживать одновременно несколько сегментов (дифференцированный маркетинг).

Концентрированный маркетинг ориентирован на индивидуальный подход к потребителю. При этом не существует единых рыночных сегментов. Каждый потребитель обладает собственными потребностями, требующими соответствующего удовлетворения.

Дифференцированный маркетинг использует несколько рыночных сегментов. Это достигается с помощью различных изменений в ассортименте товаров, цен, рекламы или соглашений о долях участия.

Необходимо постоянное общение с потребителем, некоторыми потребителями общение невозможно, поскольку ни одно из средств массовой информации не достигает ели. Например, потенциальные покупатели велосипедов, UK правило, не читают никаких журналов и не смотрят телепередачи. Таким образом, большая часть затрат на рекламу будет потрачена впустую. Попытки завязать контакты с людьми, на самом деле не интересующимися предлагаемой продукцией, становятся неосуществимыми. Обязательно выполняется следующее условие: если рыночные сегменты не реагируют на разработанные программа маркетинга, то не стоит разрабатывать отдельную программу для каждого сегмента. Рыночные сегменты нужно' оценивать по мере их готовности поглощать продукцию в ответ на изменения в политике маркетинга. Сегментирование рынка проводится по определенным факторам.

Сегментирование на основе демографических факторов включает анализ признаков, позволяющих составить представление о потребителях. Демография имеет дело с такими переменными, как возраст, отношение к браку, пол, размер семьи, образование, доход. Демографические данные помогают при описании рыночных сегментов и разработке программ маркетинга для каждого из них.

Сегментирование по территориальному признаку делит рынок в зависимости от того, как влияет на запросы и нужды потребителей место их проживания. Различные районы страны, города представляют собой сегменты рынка, обслуживаемые различными товаропроизводителями.

Анализ форм поведения заключается в анализе поведения потребителей на рынке с последующим прослеживанием связей и зависимостей, обусловливающих именно такое поведение в этом рыночном сегменте.

При таком подходе используются три оставшиеся метода сегментирования: основанные на нормах потребления, на способности товаров удовлетворять различные виды потребностей и на образе жизни.

Сегментирование, основанное на нормах потребления, заключается в выявлении крупных потребителей того или иного продукта или его марки, а затем — в разработке тактики маркетинга, ориентированной непосредственно на эти сегменты. Маркетологи, исследуя нормы потребления, часто в работе сталкиваются с ситуацией, называемой "80~ 20", когда на 20% рынка приходится 80% объема продаж. Это происходит не с каждым товаром, но подчеркивает значение даже небольших групп потребителей для процветания многих фирм.

Сегментирование, основанное на выявлении части населения с высокой нормой потребления, привлекает многих специалистов по маркетингу по той причине, что таких потребителей относительно легко выявить, опираясь на уже существующую информацию. Магазины, например, могут анализировать покупательское поведение потребителей, обладающих кредитом по открытому счету, банки могут оценивать, насколько широко используются предоставляемые ими услуги, многие информационные службы предоставляют информацию о потребителях с высокой нормой потребления.

Три вышеописанных метода, на основе которых осуществляется рыночное сегментирование, до определенного предела несомненно приемлемы для специалиста по маркетингу, однако всё они обладают общим недостатком: они опираются не на причины, а на следствия, т.е. с их помощью можно выявить и охарактеризовать потребителей внутри сегмента, но нельзя понять, почему потребители ведут себя на рынке так, а не иначе.

Сегментирование, основанное на способности товара удовлетворять различные виды потребностей, позволяет пойти на шаг дальше и выявить скрытые движущие мотивы, определяющие поведение потребителей на рынке, и формировать потребность (спрос) населения. Это гораздо более точный способ определения рыночных сегментов, и он обязательно должен быть учтен при разработке бизнес-плана.

Сегментирование предлагает анализ информации о запросах и потребностях потребителей с последующим использованием этой информации в программах маркетинга, которые направлены на максимальное удовлетворение их потребностей. Этот подход предполагает, что желание удовлетворить различные потребности служит основной причиной существования рыночных сегментов. Каждый потребитель пытается удовлетворить максимум потребностей с помощью купленного им товара. Но относительная значимость, которая придается различным видам потребностей, может существенно различаться. Потребители редко ожидают, что товар удовлетворит все их нужды сразу, скорее, они ищут удовлетворения основного, приоритетного запроса или потребности.

Применяя этот вид сегментирования, специалисты по маркетингу должны определить, какую основную потребность стремится удовлетворить потребитель, и внести соответствующие коррективы в бизнес-план.

В мировой практике широко применяется сегментирование, основанное на изучении образа жизни отдельных групп населения (потребителей).

Оно осуществляется с учетом того, как потребители распределяют свое время между различными видами активности, чему они придают наибольшее значение и чем больше всего интересуются, а также, что они думают о себе и об окружающем их мире. Такая информация о различных характеристиках потребителей помогает сделать картину рынка более полной. Значение таких характеристик, как пол, возраст, доход и образовательный уровень, очень полезно для менеджера по продажам и специалиста по маркетингу. Специалисты по маркетингу ориентируются на группы людей с высокой нормой потребления того или иного товара. Но рассмотрение потребителей только с демографической точки зрения недостаточно. Использование характеристик, относящихся к образу жизни, может дать гораздо более полное представление. Благодаря этому лучше удовлетворяются запросы потребителей. Многие методы, применяющиеся в сегментировании, могут быть объединены, чтобы лучше характеризовать природу рынка и выявить потребность в товарах.

Изучение потребителей проходит три стадии: характеристика, анализ, прогноз. Характеристика потребителей — это первая из маркетинговых функций и называется она описание рынка. Прежде чем хоть как-то понять поведение потребителей, специалисты по маркетингу должны быть в состоянии характеризовать рынок с точки зрения демографии. В результате этого они получают приблизительное представление о потребителе. Исследуя поведение потребителя в процессе купли-продажи, специалисты по маркетингу получают более полное представление о людях, чьи потребности планируется удовлетворить. И уже имея представление о потребителях, специалисты по маркетингу прогнозируют их поведение на рынке. Этот трехступенчатый процесс изучения потребителей служит основой эффективного маркетинга, обеспечивающего высокую прибыльность предприятия и реальность его бизнес-плана.

Важным элементом исследования являются демографические переменные, помогающие специалистам по маркетингу охарактеризовать совокупный потенциал потребителя, который формирует производственный потенциал производителя, закладываемый в бизнес-план.

Изучая рынок, специалисты по маркетингу определяют, с одной стороны, его емкость, пытаясь выяснить, кто будет покупать товар, какова роль фактора времени в продаже, какие товары наиболее перспективны с точки зрения продажи и др. С другой стороны, выясняются потенциальные возможности покупателя товаров, т.е. его валовой доход, куда входит зарплата, дивиденды, проценты и т.д., а также чистый доход, т.е. деньги, оставшиеся после уплаты налогов, не пошедшие на сбережения и предназначенью для личного потребления. Но менеджера по продаже интересует также так называемый дискреционный доход, часть дохода потребителей, предназначенная для расходов по собственному усмотрению, после обязательных расходов на налоги и на удовлетворение первоочередных жизненных потребностей в пище, одежде, транспорте, жилье, коммунальных услугах. Поскольку дискреционный доход идет на удовлетворение скорее запросов, чем потребностей, его расходование гораздо сложнее прогнозировать. Дискреционный доход идет на приобретение таких предметен роскоши, как лодки, второе жилье и т.д. Это один из результатов сегментирования.

Для того чтобы стратегия рыночного сегментирования была эффективной, необходимо, чтобы рынок можно было идентифицировать, измерять, чтобы он был достаточных размеров и легко реагировал на предложение товаропроизводителя, удовлетворяющего его спрос.

Маркетинг и личная мотивация потребителя. Маркетологи рассматривают потребителя как объект, стимулирующий воздействие в процессе обмена. В качестве стимулирующего воздействия может служить: информация, тактика маркетинга (выбор товара, его цена, место реализации и способ продвижения товара на рынок), конкурирующие тактики и социальные факторы (культурная традиция, класс, референтные группы, семья). Не все стимулирующие воздействия приводят к желаемой цели. Подвергшись стимулирующему воздействию, индивидуальный потребитель может продолжить поиск дополнительной информации.

Мотивация потребителя относительно предлагаемого товара определяется характером восприятия информации о товаре.

Чтобы эффективно удовлетворить потребности рынка, маркетологи должны знать, как воспринимается любая их деятельность Общая картина восприятия потребителем того или иного товара только частично складывается под воздействием физических свойств товара. Часто психологические и символические особенности восприятия товара потребителем приносят ему большее удовлетворение, чем материальные свойства товара. Таким образом, потребительское восприятие оказывает огромное влияние на его (потребителя) поведение в процессе обмена.

Задача маркетологов, следовательно, заключается в том, чтобы привлечь внимание потребителей с помощью стимулирующих воздействий, понятных и легко запоминающихся. Из большого их числа, отбрасывая, заменяя и фильтруя, оставляя только некоторые из них, запоминает потребитель в итоге еще меньшее их количество.

Маркетинг широко использует методы познания. Процесс построения мысленных ассоциаций, или связей, — это одна из форм познания. Возникают ассоциации между двумя или большим количеством стимулирующих воздействий, либо между стимулирующим воздействием и реакцией на него. Мысленные ассоциации — это удобный способ понимания информации, позволяющий перерабатывать ее быстрее.

Например, ассоциации, возникающие между определенными цветами и представлениями. Черное часто ассоциируется с искушенностью, тогда как белое — с наивностью. Красное, оранжевое и желтое — с теплом, тогда как синий и зеленый цвета считаются холодными. Пастельные оттенки ассоциируются с женственностью, молодостью и мягкостью, в то время как темные цвета — со зрелостью и респектабельностью.

Число таких возникающих у людей ассоциаций кажется безграничным, и далеко не все они, как вновь и вновь доказывают психологи, очевидны. Но для маркетолога важно, что люди переносят эти свои представления на те предметы, которые обладают какой-либо характерной чертой, ассоциирующейся с тем или иным явлением.

Кроме использования ассоциаций для общения с потребителями, маркетологи встраивают в свою тактику маркетинга различные "условные знаки", указывающие, что ожидать от данного товара с точки зрения качества, исполнения или услуг. Для этого маркетинг использует следующие рабочие инструменты:

сигнал — внешнее стимулирующее воздействие, поступающее от любого источника в нашем окружении; он воспринимается как сигнал к действию;

побуждение — сильное мотивированное стремление, заставляющее действовать в определенном направлении; оно приводит человека в нужное состояние, такое, как состояние голода или жажды;

отклик — все, что проявляется как реакция на возникшую потребность;

закрепление — зависит от степени удовлетворения, полученного от отклика;

сохранение — запоминание узнанного. Используя терминологию маркетинга, рекламируется один, самый очевидный сигнал, хотя побудить к действию может любой из элементов тактики маркетинга. Обнаружив неудовлетворенные потребности, маркетологи используют сигналы, чтобы вызвать определенную реакцию рынка (обмен, отсутствие обмена, поиск дополнительной информации).

Закрепление зависит от степени соответствия результатов обмена ожиданиям потребителей. Чем больше степень соответствия, тем больше вероятность, что в аналогичных обстоятельствах потребители отреагируют аналогичным образом. Маркетологи стремятся к тому, чтобы потребители запомнили то, что они узнали, благодаря усилиям менеджеров по продажам.

Маркетологи могут влиять на интенсивность познания с помощью стимулирующих сигналов. Одним из важных факторов является частота, с которой поступают сигналы. Когда потребители подвергаются воздействию сигналов в течение определенного времени, они запоминают их с большей степенью вероятности, чем если бы они подвергались такому воздействию одномоментно. С другой стороны, массированное воздействие сигналов ведет к быстрейшему познанию. Часто, чтобы представить новый товар, маркетологи подвергают потребителей воздействию больших доз повторяющихся сигналов. Но когда товар узнали и приняли, серию сигналов растягивают во времени, чтобы обеспечить лучшее сохранение. Это обеспечивает запоминание, т.е. закрепление полученной информации о товаре, которая подвергается воздействию протекающих в мозгу когнитивных, или мысленных, процессов. Они бывают трех видов: забывание, обострение и ассимиляция. То, что остается в памяти, становится меньше и компактнее, запоминаются только определенные аспекты информации. Обострение — процесс, противоположный забыванию, многое из того, что осталось в памяти, представляется более живым и важным, чем было на самом деле. Ассимиляция — это процесс, с помощью которого выбирается, что забыть, а что обострить.

Выбор зависит от привычек, интересов и позиций, занимаемых каждым человеком, и от его реакции на сигналы маркетинга.

Сигналы и побуждения создают проблему, а выбор отклика является ее решением. Как и маркетологи, потребители при поиске решений преследуют свои цели. Цели потребителей отражаются в их критериях оценки: чертах или характерных признаках, которые они ожидают найти в том или ином товаре, его марке, магазине или организации, с которой они имеют дело. Критерии оценки могут использоваться также при некоммерческом маркетинге.

Определение критериев оценки является решающей стадией в обеспечении удовлетворения рынка. Для удовлетворения рынка маркетологи должны обеспечить его тем, что он ищет. Но знать критерии недостаточно, маркетологи должны конкретно знать, что лежит в основе оценки. Они должны знать, сколько критериев используется, силу и значение каждого из них. В определенной ситуации обмена потребители при принятии решения могут использовать сего один критерии.

Маркетологи должны знать, как избранная ими тактика маркетинга согласуется с тактикой их конкурентов и какой их вклад в реализацию бизнес-плана.

Если предназначенная для сбыта марка товара соответствует важному критерию оценки, об этом должно быть сообщено рынку.

Если обнаружилось, что товар воспринимается в качестве слабо соответствующего важному критерию, то маркетологи могут направить сюда свои усилия, чтобы исправить положение. Потребители занимают определенные позиции по отношению к товарам, их маркам, розничным магазинам, продавцам и специалистам по рекламе. Маркетологи заинтересованы в формировании у потребителей нужных позиций, обеспечивающих реализацию товара.

Важно помнить, что эти позиции могут сформироваться только после того, как потребитель узнает о существовании товара и о той пользе, которую он может принести, т.е. позиции формируются путем восприятия и последующей оценки на объекте. Фактически позиции, занимаемые потребителями по отношению к товару, формируются под воздействием их представления о способности товара удовлетворить их требования, представленные в виде критериев оценки. И когда позиция сформировалась, она, в свою очередь, влияет на критерии оценки, сказываясь на восприятии потребителя. Когда товар нравится, потребитель замечает в нем только положительные черты. Тогда ничто е угрожает выполнению бизнес-плана. Кроме приоритетности, на занимаемые нами позиции оказывает влияние количество информации, накопленной в ее поддержку.

По мере получения и накопления все большего количества информации, мы все больше склоняемся к одной из альтернативных позиций (положительной или отрицательной). Люди становятся менее нейтральными, т.е. постоянно окупая определенную марку товара и пользуясь ею, мы укрепляем нашу позицию по отношению к ней, изменить которую становится все труднее.

Маркетологи должны в своей деятельности учитывать занимаемые потребителями позиции, поскольку последние определяют поведение в процессе обмена. Больше того, важны также намерения потребителя, т.е. то, как он собирается поступить. Формирование благоприятной позиции приведет к намерению совершить обмен, а такое намерение — к обмену.

Во многих определениях позиции находит отражение тот факт, что занимаемые позиции не отражаются немедленно на поведении. На самом деле позиция — это показатель готовности человека откликнуться на то или иное воздействие. Маркетологи в процессе формирования бизнес-плана вырабатывают у потребителей своего рынка благоприятную позицию по отношению к своему товару. Поскольку они часто не в состоянии контролировать возникновение барьеров перед поведением в процессе обмена, они добиваются положительного отношения к своей продукции так, чтобы обмен происходил, когда барьеры подняты.

Потребитель совершает последовательно несколько этапов движения к товару, владельцем которого он станет после приобретения. Важнейшие из них следующие: 1) отсутствие знания о существовании товара; 2) приобретение знания о существовании товара; 3) получение информации о свойствах товара; 4) товар нравится; 5) предпочтение товара другим; 6) намерение реализовать предпочтение; 7) приобретение. Маркетологи должны учитывать также личностные характеристики потребителей. Мнение о личности складывается на основе поведения человека. Это социальное явление, включающее в себя объективные и субъективные элементы общения. Под личностью подразумевается совокупность устойчивых реакций человека на то или иное воздействие. Благодаря этой устойчивости поведения, можно поделить людей, например, на эгоистов, рассудительных, амбициозных и т.д. Маркетологи интересуются личностью, так как знают, что она влияет на поведение в процессе обмена. Существует несколько подходов с изучению личности.

Психоаналитический подход к разработке бизнес-плана, ориентированного на личность, основан на учении Зигмунда Фрейда, который описал три взаимодействующих компонента личности: Ид, Эго и Суперэго.

Ид — это та часть нашей психики, которая требует немедленного удовлетворения всех биологических и инстинктивных нужд. Это сильное побуждение, которое, если ему поддаться, заставит нас пренебречь общественными нормами. Эго — это арбитр, элемент, контролирующий и направляющий Ид так, чтобы удовлетворение было достигнуто приемлемым для общества способом. Эго контролирует поведение, выбирая инстинкты, подлежащие удовлетворению, так же, как и способ, которым они должны быть удовлетворены. Это достигается интегрированием часто противоречивых требований Ид и Суперэго, компонента личности, который блюдет нормы и препятствует импульсам, идущим от Ид.

Для маркетологов эта теория личности важна тем, что она рассматривает потребителя как человека, наполненного противоречивыми желаниями, которые должны быть удовлетворены приемлемыми с точки зрения общества путями. Потребитель сталкивается со множеством товаров, которые генерируют желания, но не удовлетворяют их потребности. Суперэго ставит барьеры (непрактично, дорого, пожирает энергию), которые Эго должно преодолевать на пути к решению о покупке. Во многих случаях маркетинговая деятельность сдерживает Суперэго — реклама делает акценты на преимуществах, сниженных ценах и т.д. Подход к изучению личности, основанный на выявлении ее характерных черт, исходит из рассмотрения человека как индивидуума, обладающего специфическим набором характерных черт, делающих его непохожим на других потребителей.

Используя этот подход, маркетологи пытаются сопоставить результаты, полученные в ходе индивидуального экспресс-тестирования, с поведением в процессе маркетингового исследования рынка.

Психографический подход исходит из возможности охарактеризовать потребителей, составляющих рыночный сегмент, на основе их реакции на определенные атрибуты рынка, касающиеся их ценностей, предпочтений, стиля жизни. Маркетологи используют этот подход для изучения личности и для рыночного сегментирования. Методика психографического подхода состоит в том, что потребителям предлагают серии положений и просят указать, согласны или не согласны они с каждым из них. Затем эти ответы анализируются с целью получения образа "типичного" потребителя.

Хотя психография и не решает проблему характеристики поведения потребителя в процессе обмена, она тем не менее позволяет получить полезную информацию.

В мировой практике для определения поведения потребителя на рынке применяется модель поведения в процессе обмена, построенная на основе синтеза стимулирующих воздействий. Она включает несколько фаз: 1) общее представление; 2) внимание; 3) понимание; 4) сохранение. Эти фазы используются для сортировки множества стимулирующих воздействий, окружающих нас. Центральный управляющий блок определяет, в какой фазе находится представление о каждом из стимулирующих воздействий. Результатом этого процесса является осознание проблемы или возникновение потребности. Это случается, когда потребитель воспринимает разницу между действительным и идеальным положением вещей. Но возникшая проблема не всегда разрешается немедленно. Могут возникнуть препятствия, ведущие к заминкам.

Чтобы устранить их, потребители обычно стремятся получить дополнительную информацию сначала из внутренних, а затем из внешних источников. Только когда все барьеры убраны, потребитель совершает покупку, что является прагматическим результатом работы службы маркетинга и гарантирует выполнение бизнес-плана.

Описанная технология и методика маркетингового исследования на первый взгляд кажется сложной, наукообразной и трудно воспринимаемой рядовым работником службы предприятия. На самом деле это не так. В современном представлении маркетинг это и наука, и искусство. Наука маркетинга требует анализа рынка, изучения информации о нем, а как искусство — делового общения, вдохновения и творческого воображения.

Маркетинг является многоаспектной системой. Это и рыночная концепция организации производства, и управление им, и реализация товаров путем формирования рынка сбыта и т.д. В этом его стратегия и тактика.

В мировой экономике используются различные модификации маркетинга. Каждой конкретной ситуации соответствует определенный тип маркетинга и его организационно-структурное обеспечение. Конкретной формой маркетинга обусловлена соответствующая структура службы управлении им.

Конверсионный маркетинг характеризуется негативным спросом, когда рынок отвергает товар. Задача маркетинга состоит в изменении фундаментальных основ спроса и в поиске реальных возможностей увеличения его на основе использования принципиально новых вариантов решений.

Стимулирующий маркетинг, управляющий сбытом продукции при полном безразличии или незаинтересованности потребителей. Отсутствие спроса обусловлено тем, что товары воспринимаются как потерявшие всякую ценность, но на данном рынке они имеют спрос. Может быть и такой вариант, когда рынок не подготовлен к приобретению товара из-за отсутствия соответствующей рекламы. Стимулирующий маркетинг в этом случае осуществляет следующие функции: "привязка" товара к какой-либо потребности, придание традиционному товару новых свойств, характеризующих его потребительную ценность, поиск нового рынка сбыта товаров, не пользующихся спросом.

Развивающийся маркетинг связан с формированием спроса на товары путем выявления потенциального спроса.

Ремаркетинг связан со снижением спроса на определенные виды товара и необходимостью переориентации рынка с целью оживления интереса к этим товарам на основе создания нового жизненного цикла товаров. Ремаркетинг — это поиск потенциальных возможностей маркетинга, обеспечивающего согласование предложения товаров с соответствующими рынками.

Синхромаркетинг осуществляет регулирование, реализацию продукции по времени в режиме колеблющегося спроса, связанного с сезонностью или другими причинами.

Поддерживающий маркетинг, обеспечивающий удовлетворение полного спроса на основе предложения адекватного спроса. Задачей такого маркетинга является поддержание оптимального уровня цен, необходимого объема продажи, стимулирование сбытовой деятельности и осуществление контроля за уровнем издержек обращения.

Демаркетинг характеризует превышение спроса над предложением, когда товарные ресурсы превосходят возможности потребителя. В этом случае повышается цена на товар, сокращаются возможности стимулирования сбыта и др.

Противодействующий маркетинг выражает удовлетворение так называемого рационального спроса, когда удовлетворение его связано с отрицательными последствиями (алкогольные напитки, наркотики, табачные изделия). Противодействие сбыту осуществляется мерами ограничения продажи или запрещения ее.

Основная концепция маркетинга состоит в определении потребностей и реальных возможностей и покупательских оценок ассортимента и качества товаров и считает необходимым приспособление производства и сбыта к этим потребностям и оценкам, причем лучше и эффективнее, чем это делают конкуренты.

Маркетинг как рыночная теория управления сбытом вызвал необходимость структурной перестройки производства, подчинив его требованиям рынка.

Осуществляя переориентацию производства на потребности рынка, мировой рынок формировал новые отношения между производством и потреблением. Эти рациональные черты экономики представляют определенный интерес для наших предприятий, выступающих в роли экспортеров на мировом рынке. Овладение методологией маркетинга представляет большой научный и практический интерес.

В процессе подготовки и реализации бизнес-плана служба маркетинга на предприятии выполняет следующие основные виды работ:

формирование целей деятельности и ожидаемых результатов;

исследование конъюнктуры рынка, изучение потребности;

разработка мер по адаптации предприятия к требованиям рынка;

изучение потенциала и методов деятельности конкурентов;

формирование спроса и стимулирования сбыта;

организация работы сбытовых органов (разработка графика работы);

контроль работы службы маркетинга по критерию "Затраты—результаты".

В целом маркетинг как средство прогнозирования использует методы тестирования продукта, т.е. проведения пробных продаж на локальных рынках в целях определения спроса, стратегического анализа, методов опроса и другие. Однако точно установить объем продаж для всех товаров и на всех рынках не представляется возможным. Спрос определяется на основе конкретной рыночной ситуации и изучения факторов, определяющих состояние и динамику спроса.

Проблемой маркетинга занимаются крупные научные организации: Европейское общество маркетинговых исследований, Европейская ассоциация промышленного маркетинга, Европейская академия маркетинга и др.

Управление маркетингом в мировой практике осуществляется на основе региональной, функциональной и сегментной ориентации.

При региональной ориентации за основу берется разделение не по товарам (как при товарной ориентации), а по рынкам. Организовать маркетинг по этому принципу побуждает большое количество рынков, на которых выступает фирма, тогда как номенклатура товаров не слишком велика (или достаточно однотипна).

Региональная ориентация позволяет более углубленно изучать потребности покупателей, специфичные для каждого региона вследствие национальных, политических, экономических и иных различий, более адекватно формировать рекламу и стимулирование сбыта, учитывать региональные особенности при разработке внешнего вида товаров, их упаковки и т.д.

Недостатки данной организации маркетинга в общем те же, что и при товарной ориентации.

При функциональной ориентации управляющие, подчиненные маркетинг-директору (вице-президенту по маркетингу), четко разделены по функциям и ответственности. Ecли расположить эти должности по схеме принятия решения (сбор информации, постановка целей, планирование тактики, оперативная деятельность), то обычно этих управляющих пять: по исследованиям рынка, по планированию маркетинга для каждого из товаров, по рекламе и стимулированию сбыта, по товародвижению и продажам, по сервисному обеспечению.

функциональная ориентация структуры считается предпочтительной, когда разнообразие продаваемых фирмой товаров невелико, а количество рынков ничтожно.

Сегментная ориентация направлена на покупателя. Заключается в том, что каждый маркетинг-управляющий отвечает за работу с определенным сегментом потенциальных покупателей, независимо от того, на каком географическом рынке этот сегмент находится.

При такой, весьма сложной по исполнению, организации можно обеспечить лучшую координацию подразделений и служб фирмы. При этом, как отмечают специалисты, затрудняется специализация сотрудников фирмы по определенным товарам, от них (сотрудников) требуется универсализм, что делает подбор таких людей не простым делом. Однако широкий кругозор работников и подвижность их деятельности окупают для фирмы все трудности. Сегментация рынка основана на расчленении рынка на внутренние однородные секторы (сегменты), которые будут характеризоваться одинаковой реакцией на действия маркетингового характера.

В противовес этому агрегирование рынка имеет место, когда весь рынок рассматривается как однородная среда и предприятие стремится стандартизировать свои маркетинговые мероприятия, игнорируя наличие социальных, экономических, культурных и других различий.

Главная цель сегментации — обеспечить адресность вновь разрабатываемым и реализуемым товарам.

Сегменты могут выделяться по социально-экономическим характеристикам потребителей (например, семья из 3—4 человек, в возрасте 35—45 лет, служащие с доходом свыше 500 руб. в месяц), по географическим факторам (например, городские и сельские жители), по потребительским мотивам (например, группа, Ориентирующаяся на низкую цену), по процессу адаптации, т.е. реакции покупателей на любой вид нововведения, при столкновении с новым товаром и др.

Условия сегментации:

каждый из сегментов должен быть четко очерчен (т.е. имеется надежная информация, методы определения сегмента, измерения емкости рынка);

выбранный сегмент должен быть достаточно значительным, чтобы обеспечить доходность изготовителю;

сегмент должен быть допустимым для использования эффективных методов сбыта и реализации продукции

(например, не имеет смысла выбирать сегмент, требующий разветвленной розничной сети, если такая отсутствует).

Служба маркетинга на предприятии рассматривает свою деятельность исходя из того, что:

во-первых, основная задача состоит в удовлетворении потребностей определенных групп покупателей в тех или иных товарах;

во-вторых, для удовлетворения этих потребностей необходимо вести разнообразные и дорогостоящие исследования, а также создавать новые товары, удовлетворяющие растущие потребности покупателей, в чем руководство фирмы отдает себе отчет;

в-третьих, результатом маркетинговой деятельности являются разнообразные усовершенствования товара в интересах покупателя, а от товаров, противоречащих этим интересам, фирма отказывается как в производственном, так и в коммерческом плане;

в-четвертых, покупатели поддерживают фирму повторными покупками ее товаров и формированием благоприятного мнения о деятельности фирмы, если она наиболее полно учитывает их потребности.

С этой целью используется совокупность методов, обеспечивающих объективный сбор, регистрацию и анализ всех фактов по проблемам, относящимся к продаже и перемещению товаров и услуг от производителя к потребителю или промышленному покупателю. Первичные данные обычно собирают с помощью одного из трех методов — наблюдения, эксперимента или выборочного обследования.

Анализ информации выполняют, привлекая те методы, которые адекватны решаемой задаче. Наиболее широко в маркетинговых исследованиях используются методы дискриминантного анализа, кластерного анализа, корреляционного и регрессионного анализа, факторного и ситуационного анализа.

В зависимости от ориентированности предприятия на производство или маркетинг, существенно меняются структура предприятия и функции подразделений. При переходе к рыночным отношениям ориентация деятельности предприятия на возможности маркетинга может быть весьма эффективна. Однако этот эффект возможен только в том случае, если изменение организационной структуры предприятия сопровождается принятием и осуществлением руководством предприятия всей концепции маркетинга, а также обеспечением контроля с их стороны за тем, чтобы эта концепция получила поддержку и претворялась в жизнь всем аппаратом сверху донизу.

В целом раздел "План маркетинга" при бизнес-планировании разрабатывается на основе освещения таких вопросов, как цели и стратегии маркетинга, рынок продукции, намеченной к выпуску, его размер, составные части (сегменты), вид рынка (насыщенный, дефицитный и др.), тенденции развития, наличие конкуренции, основные конкуренты, их характеристика, доля в рыночном предложении, видимые барьеры, способ реализации товара (продажа посредникам, непосредственная продажа от производителя, продажа по заказам и т.д.), ценовая политика, возможный рост продаж, реклама и рекламные мероприятия и др.

Для начинающегося бизнеса в этом разделе бизнес-плана необходимо предусматривать лишь часть названных вопросов. Это, во-первых, характеристика рынка сбыта продукции, наличие конкуренции, способ продажи, ценовая политика, рекламные мероприятия.

Раздел бизнес-плана с необходимостью представления плана инвестору. В. П. Буров с соавторами прямо пишет: "Главная задача раздела — показать своим потенциальным партнерам, что фирма будет в состоянии реально производить потребное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Иными словами, предпринимателю здесь необходимо доказать, что он действительно может организовать эффективное производство".

Показывать или доказывать что-либо предпринимателю незачем, ибо он составляет план в первую очередь для себя, для своего предприятия, а не в расчете на "потенциальных партнеров". Кроме того, производство товаров (работ, услуг), хотя и является основой деятельности предприятия, тем не менее само по себе полностью проблемы эффективности не решает, поскольку сбыт, продажа продукции становятся решающим (после производства) звеном деятельности. Вот почему отдается предпочтение ориентации предприятия не на производство, а на маркетинг.

Вместе с тем в существующих методиках в разделе "План производства" ряд важных характеристик производства упущен.

Так, отсутствуют рекомендации о необходимости определения объема производства и показателей экономического роста. Главное внимание отводится технологическим вопросам: составлению схем производственных потоков, технологических схем, быстроте изменения ассортимента продукции, репутации поставщиков и смежников и т.п. Считается, что для конкурентоспособности товаров большое значение имеет не только репутация данной фирмы, но и репутация ее поставщиков и смежников. По нашему мнению, конкурентоспособность товаров определяется самими товарами. Не репутация фирмы делает товар конкурентоспособным, а наоборот, товар (работа, услуга) создает фирме репутацию. Тем более для начинающегося бизнеса.

Для действующего бизнеса, исходя из накопленной практики, в этом разделе бизнес-плана можно указать цели и стратегию маркетинга, уточнить сегмент (сегменты) рынка, основных конкурентов, тенденции развития.

Раздел "План производства" — один из основных в бизнес-плане, даже если предприятие ориентируется на маркетинг. В случаях, если вместо продукции производятся услуги или выполняются работы, в этом разделе освещается производство работ (услуг).

В то же время существующие рекомендации и руководства по бизнес-планированию уделяют этому недостаточное внимание. Некоторые авторы связывают данный раз- В структуре существующих моделей бизнес-планов есть специальные разделы, которые разрабатываются раньше раздела "План производства", поэтому они в значительной степени дублируют друг друга.

Так, вопросы технологии производства продукции (работ, услуг), по существующим рекомендациям, надо отражать в разделе 2 "Виды товаров (услуг)", в разделе "Конкуренция на рынках сбыта" и в разделе 6 "План производства". Технико-экономические показатели товаров (услуг) рекомендуется освещать в разделе "Виды товаров (услуг)" и в разделе "Конкуренция на рынках сбыта". Аналогичное дублирование имеет место и по таким вопросам, как цены, рабочая сила, организация и управление, маркетинг и др.

По нашему мнению, целесообразно сократить число разделов плана, объединив однородные (о чем указывалось выше) и упорядочить очередность их разработки.

Исходя из изложенного, в разделе "План производства" целесообразно освещать такие вопросы.

Объем и рост производства.

Потребность в ресурсах и мерах по эффективному их использованию.

Определение цен, затрат (себестоимости).

Конкретное содержание раздела "План производства" определяется типом планируемого бизнеса.

При планировании начинающегося бизнеса в разделе "План производства" следует освещать вопросы, связанные с организацией производства: каков объем продукции намечается к выпуску; на каких производственных площадях и мощностях она будет вырабатываться; где и у кого будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия; кто будет обеспечивать предприятие энергией, топливом; по какой производственной схеме будет вырабатываться продукция; какова потребность предприятия в рабочей силе; как будет осуществляться контроль качества; каковы будут издержки производства и т.д.

При планировании действующего бизнеса в разделе "План производства" необходимо отразить изменения в организации производства в планируемом году:

увеличение объемов производства и повышение темпов экономического роста;

источники намечаемого увеличения объемов и меры по их реализации.

Источниками роста могут быть либо расширение производственных площадей и мощностей, увеличение численности работников и затрат (экстенсивный рост), либо совершенствование организации производства и труда, сокращение затрат (интенсивный рост), либо сочетание того и другого типов роста.

Конкретные мероприятия, которые могут предусматриваться по развитию производства, приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Возможные меры по развитию производства**

|  |  |
| --- | --- |
| Группы мер | Наименование мер |
| Совершенствование использования производственных площадей | 1) совершенствование планировки производственных подразделений;2) расположение рабочих мест, соответствующих технологическому циклу;3) рациональное размещение оборудования;4) снижение удельного веса площадей, занятых вспомогательными службами;5) внедрение поточного производства;6) техническое перевооружение и реконструкция производства |
| Обновление парка оборудования | 1) внедрение новых прогрессивных моделей станков (автоматов, полуавтоматов, агрегатных и специализированных);2) увеличение удельного веса прогрессивных типов оборудования;3) внедрение новых видов оборудования для прогрессивных технологических процессов;4) организация комплексно-механизированных участков и линий;5) приобретение станков, по мощности и прочим характеристикам соответствующих выпускаемой продукции |
| Совершенствование оборудования | 1) оснащение действующего оборудования механизированными устройствами;2) автоматизация контроля станков;3) модернизация и техническое совершенствование оборудования |

Необходимость включения в план мероприятий, указанных в табл. 2, определяется по результатам анализа выполнения плана за предшествующий год и путем выбора наиболее эффективных вариантов с учетом возможностей предприятия.

Выбор наиболее эффективных вариантов организационно-технических мероприятий для включения их в план производится на основе методик, предложенных М. А. Лимитовским, Е. М. Четыркиным и др.

При планировании организационно-технических мероприятий, кроме того, очень важно установить сроки и лиц, ответственных за их выполнение. Существующие методики бизнес-планирования этот вопрос обходят, в связи с чем план оказывается не подкрепленным конкретными действиями. В принципе, ввиду ориентации планов на внешние организации, этого от составителей и не требуется. В реальном же планировании, когда план ориентируется на цели развития предприятия, конкретизация мероприятий, определение сроков и ответственных за их выполнение становится первоочередной задачей.

Весьма удачной, на наш взгляд, является форма плана, предложенная А. Вайсманом. В этой форме годовой план фирмы представлен не в виде набора статистических таблиц, а в виде целевой годовой программы, в которой конкретно указано, что, когда и кто должен сделать. К такой форме могут быть приложены как детальные задания отдельным исполнителям, так и сводные обобщающие показатели (например, потребность в затратах: материальных, трудовых, финансовых; результаты выполнения: увеличение объемов, экономия затрат, повышение качества и т.д.).

Заключительным разделом бизнес-плана является "Финансовый план", в котором освещаются вопросы финансового обеспечения деятельности предприятия и наиболее эффективного использования денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукции (работ, услуг) на рынках в планируемый период. Для этого в финансовом плане предусматриваются следующие показатели.

Для вновь начинающегося бизнеса финансовые показатели приводятся планируемые. Для уже действующего бизнеса в плане указываются итоги (отчет) за предыдущий год, план на текущий год, отношение плана к факту за предшествующий год.

Кроме указанных выше финансовых показателей, в разделе "Финансовый план" приводится также прогноз баланса на планируемый год с указанием данных на начало и конец года.

Баланс прогнозируется, по разделам и статьям, предусмотренным Министерством финансов Российской Федерации для годовой бухгалтерской отчетности.

Как приложение к балансу составляются также прогноз движения денежных средств (форма № 4) и прогноз движения капитала (форма № 3).

В существующих методических рекомендациях по бизнес-планированию финансовые показатели деятельности предприятия предлагается строить по европейским учетным стандартам, несмотря на то, что в России вся финансовая отчетность и, в частности, бухгалтерский учет и баланс ведутся по национальной (российской) учетной системе. Мы полагаем, что до тех пор, пока в России не будут полностью введены международные стандарты бухгалтерского учета и отчетности, применять их в бизнес-плане не следует. Иначе у предприятий возникнут серьезные затруднения со сдачей бухгалтерских балансов, потребуются дополнительные затраты на ведение учета по двум разным стандартам и т.п. Тем более что рекомендациями не совсем четко делятся источники средств на текущую и инвестиционную деятельность.

Вообще западные стандарты предусматривают обратное (перевернутое) размещение бухгалтерских счетов: на первое место выдвигаются не располагаемые ресурсы и источники их покрытия (так называемые внеоборотные активы), а денежные средства и другие оборотные активы. В этом, как нам кажется, проявляется особая любовь западников к деньгам, денежному капиталу. Это, с одной стороны, и естественно, ибо бизнес на западе ведется ради прибыли, ради накопления денег. Важное место в бизнес-планах занимает оценка риска и страхование.

Под риском понимается возможность неудач, убытков в предпринимательской деятельности, которые могут произойти при неосмотрительности, неграмотном подходе к делу или по независящим от предпринимателя причинам. Различаются коммерческие и политические риски.

Коммерческие риски делятся на риски, связанные с:

качеством товаров и реализацией их на рынке;

перевозкой грузов (транспортный риск);

приемкой товаров покупателем;

инфляцией (инфляционный риск);

платежеспособностью покупателя и его отношением к выполнению платежных обязательств;

колебаниями валютного курса (валютные риски);

непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия и т.п.).

Политические риски обусловливаются:

введением в стране ограничения или запрета на импорт товаров;

введением конвертируемости валют;

забастовками, политической нестабильностью, войнами.

Каждый из возможных рисков анализируется с целью определения мер по их предотвращению.

Аналогично анализируются и другие риски. Результаты анализа сводятся в общую таблицу, которая и составит соответствующий раздел бизнес-плана.

В финансовом плане должен быть предусмотрен специальный резерв средств на покрытие непредвиденных (рисковых) расходов. При создании этого резерва необходима оценка потенциальных последствий рисков.

Резерв на покрытие непредвиденных расходов не должен использоваться для компенсации затрат, понесенных вследствие субъективных причин, например, из-за неудовлетворительного исполнения обязанностей.

**Анализ риска в деятельности предприятия (по Г. Б. Клейнеру)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид (сущность) риска | Причина риска | Факторы риска | Методы предотвращения риска |
| Риск недополуче-ния материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке. Следствием является снижение эффективности использования имеющихся ресурсов, уровня рентабельности предприятия | Возникновение у поставщиков непредвиденной ситуации, приводящей к невозможности выполнения условий договора. Принятие поставщиком решения о разрыве договора или изменении его условий (сроков, цен, объемов, требований к качеству продукции).Аварийность на транспорте | Общая нестабильность социально-экономической ситуации. Отсутствие традиции обязательности выполнения правовых и договорных условий.Неравномерность общих темпов инфляции и валютных курсов рубля. Всплески роста цен в отдельных отраслях и регионах. Недостаточность резервных средств предприятия для компенсации повышения цен поставщиком | Диверсификация поставок, расширение состава поставщиков.Создание финансовых резервов или подготовка "горячих" кредитных линий на случай непредвиденных затрат. Прогнозирование отраслевой (для поставщиков) динамики цен.Вовлечение традиционных поставщиков в деятельность предприятия путем заключения договоров участия в прибылях или посредством приобретения акций. Создание страховых запасов исходных материалов.Заблаговременная разработка системы функционирования предприятия в условиях поиска альтернативных поставщиков |

**Список литературы**

1. Азбука бизнеса / Под ред. Спектъевой. М., 2006.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006.

3. Балдин А.Б., Грибов В.Д., Крутиков В.И. Организационно-экономические основы бизнеса. М., 2007.

4. Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

5. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р.Г. Манисловского. М.: Финансы и статистика, 2004.

6. Бапдарь М.П. и др. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. СПб., 2007.

7. Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2006.

8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.