Опорный конспект лекций по дисциплине "бизнес-планирование"

Содержание

1. Методические основы составления бизнес-плана

1.1 Понятие и содержание бизнес-планирования

1.2 Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой

1.3 Структура и последовательность разработки бизнес-плана

1.4 Общие требования к бизнес-плану

2. Методика подготовки бизнес-плана

2.1 Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана

2.2 Концепция бизнеса (резюме)

2.3 Описание предприятия и отрасли

2.3.1 Структура и содержание раздела

2.3.2 Формирование стратегии развития

2.3.3 Формулировка целей бизнеса

2.4 Характеристика услуг и продукции

2.5 Исследование и анализ рынка

2.5.1 Структура и содержание раздела

2.5.2 Методология исследования рынка

2.5.3 Классификация рынков

2.5.4 Структура рынка

2.5.5 Оценка конъюнктуры рынка

2.5.6 Отбор целевых рынков

2.5.7 Позиционирование рынка

2.6 Конкуренция и конкурентное преимущество

2.7 План маркетинга

2.7.1 Структура и содержание раздела

2.7.2 Стратегия маркетинга

2.7.3 Товарная политика

2.7.4 Ценовая политика

2.7.5 Сбытовая политика

2.7.6 Коммуникативная политика

2.7.7 Бюджет маркетинга

2.8 План производства

2.9 Организационный план

2.10 Финансовый план

2.10.1 Структура и содержание раздела

2.10.2 Финансово-экономические результаты деятельности предприятия

2.10.3 Планирование основных финансовых показателей

2.11 Финансовая стратегия

2.11.1 Структура и содержание раздела

2.11.2 Потребность в инвестициях и источники их финансирования

2.11.3 Оценка эффективности проекта в целом

2.12 Потенциальные риски

2.12.1 Структура и содержание раздела

2.12.2 Анализ рисков. Оценка риска проекта

2.12.3 Оценка потерь риска. Тип области риска проекта

2.12.4 Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков

2.13 Приложение (сопровождающие документы) к бизнес-плану

1. Методологические основы составления бизнес-плана

1.1 Понятие и содержание бизнес-планирования

При всем многообразии форм предпринимательства - производственное, коммерческое, финансовое, страховое, посредническое,консалтинговое, инжиниринговое, реинжиниринговое - существуют ключевые положения, практически применимые во всех областях бизнеса и для фирм с различными организационно-правовыми формами и структурами управления. Знания этих положений необходимо для того, чтобы своевременно, всесторонне и тщательно подготовиться к преодолению потенциальных трудностей, реальных опасностей в бизнесе. Благодаря атому станет возможным уменьшить уровень предпринимательского риска в достижении поставленных перед фирмой конечных экономических, финансовых и социальных целей.

Современной методологией формирования на научной основе в стратегических и внутрифирменных планов деятельности любой фирмы является методология бизнес-планирования. Ее реализация должна осуществляться на постоянной и регулярной основе.

В рыночной экономике бизнес-план служит важным рабочим инструментом как для действующих, так и для вновь образуемых фирм. Отечественный предприниматель не всегда четко представляет, как важно наличие профессионально подготовленного и обоснованного бизнес-плана. С его помощью становится возможным получить необходимые инвестиции, разработать реальные планы на достаточно отдаленную перспективу, составить систему фактических прогнозных числовых оценок экономических, финансовых и иных показателей по которым можно было бы достоверно говорить о степени успешности развития собственного дела. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить, глубоко исследовать каждый элемент предполагаемого рискового рыночного проекта, предложения, предпринимательского дела.

Методология бизнес-планирования распространяется на любые деловые предложения, проекты, сделки (коммерческие, инвестиционные, венчурные,), намерения (выйти на внешний рынок со своей продукцией, услугой), усовершенствования (производимого изделия, услуги), мероприятия (связанные с внедрением новой технологии), заявки на кредит (для получения инвестиций), aтакже на разрабатываемые, перспективные и текущие планы производственной, сбытовой, социальной и иных видов деятельности фирмы.

Существуют две важнейшие причины, обуславливающие необходимость разработки бизнес-плана. Необходимо:

-убедить сторонних инвесторов в экономической целесообразности вложения денег в данный бизнес-проект или предоставления кредита;

-помочь реализовать в полном объеме сформулированную миссию фирмы и не позволить случайным обстоятельствам способствовать отклонению фирмы от выбранной главной (глобальной) цели.

Бизнес-план – это типовое (унифицированное) проектное решение на достаточно отдаленную перспективу (5,10 и более лет), в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых экономических, финансовых и иных результатов (трудовых, производственных, социальных) деятельности предприятия, базирующихся на реальном производственном, инвестиционном, материально-техническом, организационном и логистическом обеспечении.

Бизнес-план - это (обычно) перспективный документ, являющийся важной основой внутрифирменного планирования производства продукции. Поэтому его рекомендуется составлять на отрезок времени, равный 3-5 годам (реже на 10 лет вперед). При этом степень дифференциации плана в разные периоды времени разная. Обычно рекомендуется для первого года рассчитывать основные результирующие показатели с помесячной разбивкой, для второго - в поквартальном разрезе и лишь начиная с третьего года можно ограничиться показателями по году в целом.

Бизнес план является постоянно действующим руководящим документом. Он должен систематически актуализироваться (обновляться), в него должны вноситься необходимые изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями, происходящими на целевом рынке, в рамках национальной и даже мировой экономики в целом.

Бизнес-план подобен стратегическому плану, который также охватывает достаточно длительный отрезок времени. Однако стратегический план обычно не содержит количественных оценок плановых показателей деятельности фирмы.

1.2 Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим документом, используемым практически на всех этапах и во всех сферах предпринимательства и коммерции. Он является главным инструментом внутрифирменного планирования и управления.

Главная цель разработки бизнес-плана - сформулировать или уточнить основную концепцию развития фирмы, т.е. спланировать производственную, хозяйственную, сбытовую, экономическую, финансовую, инвестиционную, социальную и экологическую (точнее, природоохранную) деятельность на ближайший и достаточно отдаленный периоды времени в строгом соответствии с потребностями целевого рынка и реальными возможностями приобретения необходимых видов ресурсов.

Конкретно целевое назначение бизнес-плана заключается в следующем:

1. получение обобщенной финансовой оценки предыдущего этапа развития фирмы, а также оценка ее современного производственного и экономического потенциала;
2. разработка или уточнение прежней стратегии развития фирмы или отдельных направлений ее деятельности, а также определение способов реализации стратегических целей и задач;
3. внутрифирменное планирование, контроль, анализ, регулирование и оперативный учет;
4. разработка и технико-экономическое, финансовое и социальное обоснование бизнес-проектов, интернет-проектов, программ развития фирмы, а также коммерческих предложений;
5. привлечение инвесторов для реализации внутрифирменных планов, программ, коммерческих проектов;
6. снижение уровня совокупного риска фирмы в ходе осуществления ее производственной, научно-технической, финансовой и внешнеэкономической деятельности за счет прояснения перспектив ее развития;
7. разработка и осуществление проектов создания новой продукции;
8. оценка научно-технического, производственного и коммерческого потенциала отдельной фирмы и компании в целом;
9. формирование наиболее благоприятного общественного мнения в отношении фирмы (паблик рилейшнз), стратегии ее развития, планов будущей деятельности; определение степени социальной ответственности и социальной защищенности работников.

С помощью бизнес-плана стандартизируется процесс ознакомления потенциальных инвесторов с данной фирмой и состоянием финансовых и иных дел на ней.

Одна из основных иллюстративных целей бизнес-плана - показать, каким образом деньги или иные ресурсы превратятся в еще большие деньги для инвестора.

Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы для самого предпринимателя и его возможных партнеров по крайне мере на пять основных вопросов.

1.3 Структура и последовательность разработки бизнес-плана

И рыночной экономике существует множество версий бизнес-плана по форме, содержанию, структуре и т.д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения); по предприятию в целом (новому или действующему).

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести:

* + специфику вида предпринимательской деятельности;
	+ размеры предприятия;
	+ цель составления бизнес-плана;
	+ общую стратегию предприятия;
	+ перспективы роста создаваемого предприятия;
	+ размер предполагаемого рынка сбыта;
	+ наличие конкурентов.

Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным. Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта бизнес-планирования, а также опыт практической работы в области планирования бизнеса позволили предложить оптимальную, структуру бизнес-плана предприятия:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

1.4 Общие требования к бизнес-плану

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным. Западные инвесторы опасаются иметь дело с отечественными предпринимателями. И не только из-за отсутствия гарантий, нестабильности экономической и политической ситуации в стране, как это принято считать, но и из-за непрофессионально, неубедительно разработанных документов, в частности бизнес-планов.

Перечислим ряд общих требований, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана:

* бизнес-план - это первое, что узнает о фирме потенциальный инвестор, поэтому необходимо, чтобы оформление бизнес-плана соответствовало имиджу преуспевающей фирмы: оно должно быть привлекательным, но неброским;
* степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура материала и его наглядность, краткость. Оптимальным (стандартным) является объем бизнес-плана 40 страниц. Тем не менее, в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом до 70-80 страниц. Если для обеспечения полноты и конкретности изложения необходимого материала в бизнес-плане требуется меньший объем, то число страниц бизнес-плана может быть снижено до 30 и менее страниц;
* в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается;
* стиль изложения: простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т.е. доступность в изучении и понимании. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнеров;
* разумное дозирование при изложении технологии делового предложения;
* при составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. В связи с этим рекомендуется использование метода свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит, и результативнее;
* объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане;
* бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией. Немногие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес- план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей;
* точность финансовых расчетов;
* следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны;
* не следует делать несущественных или неопределенных утверждений;
* план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей;
* многие инвесторы любят читать одно- или краткое двухстраничное содержание бизнес-плана (резюме), что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Имеются также четыре жизненно важных блока ключевых вопросов, прорабатываемых в бизнес-плане, которые особенно тщательно оценивают инвесторы: управленческий коллектив, текущие и планируемые финансовые показатели, товары и услуги, план маркетинга. Необходимо подготовить сильную аргументацию в каждом из этих разделов;
* бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ;
* бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

2. Методика подготовки бизнес-плана

2.1 Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, не содержать излишних подробностей:

* предприятие;
* адрес;
* телефон;
* Е – mail;
* назначение бизнес-плана;
* краткое название проекта;
* полное название проекта;
* руководитель предприятия;
* дата начала реализации проекта;
* продолжительность проекта;
* дата составления;
* конфиденциальность.

В аннотации дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5 - 2 страницы). Аннотация предназначена для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений.

Аннотация может быть оформлена в следующей последовательности:

* предприятие;
* адрес;
* телефон;
* Е – mail;
* суть предлагаемого проекта и место реализации;
* результат реализации проекта;
* общая стоимость проекта;
* необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы;
* срок окупаемости проекта;
* ожидаемая среднегодовая прибыль;
* предполагаемая форма и условия участия инвестора.

В оглавлении дается перечень того, что будет включено в бизнес-план, позволяющий быстро найти необходимую информацию. Содержание должно быть четко оцифровано.

Во введении указывается задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

2.2 Концепция бизнеса (резюме)

Концепция бизнеса (резюме) - это сжатый, быстро читаемый обзор и информации о намеченном бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана. В связи с этим она может иметь и самостоятельное значение, трактоваться как рекламный документ, использоваться при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное или дополнительное финансирование.

Порядок изложения концепции достаточно свободен. Основное требование - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Необходимо добиться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия. Объем данного раздела не должен превышать 3-4 страниц.

2.3 Описание предприятия и отрасли

2.3.1 Структура и содержание раздела

В этом разделе бизнес-плана следует дать общее описание фирмы. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом.

Ключевые элементы раздела:

* основные сведения о предприятии;
* краткая история предприятия;
* тип бизнеса, основные виды деятельности;
* месторасположение предприятия;
* характеристика отрасли;
* факторы, влияющие на деятельность предприятия внутри отрасли (SWOT-анализ);
* цели и стратегия бизнеса.

Основные сведения о предприятии включают:

* полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса предприятия, банковские реквизиты;
* организационно-правовая форма;
* размер уставного капитала. Виды, количество, номинальная стоимость выпущенных акций;
* учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
* принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах;
* наличие филиалов, представительств;
* юридические лица, в которых предприятие владеет более 5 % собственности.

В бизнес-плане указывается тип предлагаемого бизнеса (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение). Представляются те виды деятельности, которыми предприятие фактически занимается или планирует заниматься в ближайшей Перспективе.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия с учетом следующих факторов: уровень заработной платы, доступность рабочей силы, близость к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортные возможности, местное законодательство, налоги и сборы.

Особое место в бизнес-плане отводится характеристике отрасли, при этом указываются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, емкость, капиталоемкость, тенденции роста отраслевого рынка.

При описании в бизнес-плане факторов, влияющих на деятельность предприятий, речь идет о факторах и условиях, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:

* экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки за кредит);
* политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);
* демографические (рождаемость, старение населения, миграция, беженцы);
* природные (дефицит некоторых видов сырья);
* научно-технические;
* культурные и мировоззренческие.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ.

SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, изучение среды и прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер (предотвращение убытков), анализ стратегических и тактических возможностей предприятия, разработку мероприятий по "нейтрализации" угроз, минимизация слабых сторон, укрепление сильных сторон предприятия и расширение возможностей. Тщательность оценки и степень ее детализации в бизнес-плане зависят от назначения и целей анализа.

Совмещение потенциальных возможностей предприятия и условий внешней среды ввиду необходимости реализации проекта, осуществляемое в процессе SWOT- анализа, позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

2.3.2 Формирование стратегии развития

Процесс формирования стратегии включает три этапа:

* формирование общей стратегии предприятия (портфельной);
* формирование деловой (конкурентной) стратегии;
* определение функциональных стратегий.

Различные варианты общих стратегий, используемые в стратегическом анализе, для удобства объединяют в три основных типа:

1)стратегия стабильности - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержки;

1. стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков;
2. стратегия сокращения - применяется в тех случаях, когда выживание предприятия находится под угрозой. Проявляется в "сборе урожая", то есть в получении краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах за счет сокращения доли рынка, в случае достижения критической точки - ликвидации бизнеса.

Общая стратегия фирмы определяется на основе анализа стратегий СЕБ. Критерий выбора - наиболее рентабельные условия роста предприятия. С учетом этого выбора конкретизируются стратегии отдельных СЕБ (стратегических единиц бизнеса).

Важной темой современного хозяйствования является разработка стратегии выживания.

Стратегия выживания отечественных (государственных и приватизированных) предприятий - это попытка приспособления к формирующемуся рынку и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегия выживания включает в себя общий (организационный), рыночный, финансовый, производственный, кадровый компоненты.

Организационный компонент стратегии выживания включает; вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы); создание различных горизонтальных объединений предприятий.

В рамках рыночной стратегии предприятия проводят политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, их надежности и перспектив, контактов с новыми коммерческими структурами на рынке.

Финансовая стратегия - жесткие финансовые ограничения становятся определяющими при принятии основных финансовых решений.

Производственная стратегия нацелена в первую очередь на поддержание технического уровня производства.

Кадровая стратегия, в свою очередь, предполагает сохранение ядра трудового коллектива.

После формирования общей стратегии развития предприятия приступают к определению деловой (конкурентной) стратегии.

Деловая (конкурентная) стратегия предприятия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью ее общей стратегии. Если фирма включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную конкурентную стратегию.

Характеристика конкурентной стратегии фирмы представляется в разделе бизнес-плана "Конкуренция и конкурентное преимущество".

На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы:

* + стратегия НИОКР;
	+ производственная стратегия;
	+ маркетинговая стратегия;
	+ финансовая стратегия;
	+ стратегия управления персоналом.

Каждая функциональная стратегия подробно рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана.

2.3.3 Формулировка целей бизнеса

В бизнес-плане желательно сформулировать миссию предприятия. Определение миссии позволяет убедить партнеров, сотрудников, клиентов, инвесторов в необходимости и социальной значимости предприятия и его бизнеса, а также возможности его успешного развития.

Миссия - это руководящая философия бизнеса, придающая фирме смысл ее существования, т.е. это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Миссия фирмы должна включать:

* целевые ориентиры;
* сферу деятельности фирмы;
* моральный кодекс фирмы (имидж, ценности организации и другое);
* способы осуществления деятельности.

Миссия выражается в достаточно простых определениях и в удобной для восприятия форме.

Для вновь создающихся фирм миссия в обязательном порядке включается в бизнес-план.

Цели - это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которых направлена ее хозяйственная деятельность.

Деятельность экономической организации очень разнообразна. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

* положение на рынке;
* инновация;
* производительность;
* ресурсы;
* доходность (прибыльность);
* управленческие аспекты;
* персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе;
* социальная ответственность.

Цели предприятия как конкретные достижения, к которым оно стремится, могут быть составлены либо в определенной последовательности, либо с выделением их приоритетности, либо с предоставлением схемы по каждому направлению деятельности.

Основные цели предприятия делятся на цели второго, третьего и более низкого уровней. Выполнение всех целей возможно лишь при согласовании, как их функциональной взаимосвязи, так и времени протекания действий. Для этого строится дерево целей, которое целесообразно представить в приложении к бизнес-плану.

В бизнес-плане, как правило, формулируются цели более низких уровней иерархии дерева целей. Реализация целей конкретного бизнес-проекта в пределах предприятия является лишь средством общей стратегической линии.

2.4 Характеристика услуг и продукции

В разделе бизнес-плана "Характеристика услуг и продукции" представляется описание продукции (услуг) предприятия с позиций потребителя, производится их комплексная оценка. С этой целью приводятся следующие сведения:

* потребности, удовлетворяемые товаром - основное назначение товара - удовлетворение потребности клиента фирмы. В этой связи задача бизнес-плана состоит в грамотном определении основной ценности товара, акцентировании внимания на потребностях, которые он удовлетворяет, а не только на его технико-эксплуатационных характеристиках.

В бизнес-плане отражаются: область применения - основная и второстепенная (косвенная польза); перечень функциональных особенностей; факторы привлекательности товара; преимущества; факторы, обеспечивающие уникальность; недостатки и методы их преодоления.

Здесь необходимо отметить сильные и слабые стороны товара, дать полное представление о полезном эффекте, который можно получить от товара, т.е. ради чего товар покупается. Потребитель же воспринимает товар как набор определенных свойств, отличительных особенностей, которые и дают возможность получить полезный эффект. Эти свойства и особенности определяются спецификой товара.

* показатели качества - непосредственно со свойствами продукта ввязаны показатели его качества: долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Набор свойств, кик и уровень качества, следует измерять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям. Показатели качества также могут быть представлены в виде таблицы. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.
* экономические показатели - приводятся цена потребления, т. е. затраты на приобретение и эксплуатацию товара, себестоимость, прибыль. Внешнее оформление. Соответствие современному дизайну, формы изделия его функциям. Бизнес-план значительно выигрывает, если в нем будет приведена фотография или рисунок изделия, дающий четкое представление о товарном виде последнего.
* сравнение с другими аналогичными товарами – четко формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Если товар, предлагаемый предприятием, не отличается от других, имеющихся на рынке товаров, то должно быть указано в бизнес-плане, чем предполагается привлечь покупателя.
* патентная защищенность - разработчикам бизнес-плана очень важно позаботиться о защите авторских прав, торговых знаков, секретов производства. Все новые изделия, идеи, технологии по возможности должны быть запатентованы или защищены торговыми знаками в бизнес-плане. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий на эти объекты, а также на ноу-хау. Подробности патентных документов могут быть отнесены в приложение к бизнес-плану.
* показатели экспорта и его возможности - если продукция поставляется на внешний рынок, следует привести основные показатели, характеризующие экспорт: страна, объем продаж, валютная выручка. По другим товарам указываются возможность или целесообразность приспособления продукции, назначенной для внутреннего рынка, к условиям и требованиям зарубежных потребителей.
* основные направления совершенствования продукции - в этом пункте приводятся основные цели, направления и возможности модернизации продукции с целью большего удовлетворения запросов потребителей.
* возможные ключевые факторы успеха.

Важнейшим компонентом планирования продукции являются вопросы её обновления. На постоянное обновление продукции предпринимателей толкает конкурентная борьба, грозящая отставшему финансовыми потерями. Опыт показывает, что внедриться на рынок с новинкой больше шансов, чем потеснить производителей известного товара.

Внешние причины нововведений - научно-технический прогресс, изменения потребностей людей, насыщение рынка товарами, угроза проигрыша в конкретной борьбе.

Внутренние причины нововведений - стремление производителя увеличить сбыт товара, расширить свой рынок, уменьшить зависимость от реализации только одного товара, создать образ "предприятия-новатора".

В бизнес-плане важно представить, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Если предлагаемый к производству продукт находится еще на стадии разработки, следует указать, сколько еще времени и средств потребуется до полного завершения разработки, испытаний и представления продукта на рынок. Для новых товаров особенно важно оценить себестоимость и прибыль, приносимую единицей продукции.

2.5 Исследование и анализ рынка

2.5.1 Структура и содержание раздела

Исследование и анализ рынка - один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать Продукцию предприятия.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов. К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке - достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны.

В бизнес-плане должны найти отражение следующие направления комплексного исследования рынка:

* определение типа рынка - при исследовании рынка необходимо, в первую очередь, определить тип рынка по каждому товару или услуге. В процессе выбора подходящего рынка для предпринимательской деятельности и определения особенностей работы на нем бизнес-планирование должно опираться на классификацию рынков. При определении типа рынка следует также дать его характеристику, т.е. указать стадию развития рынка (тенденцию роста или спада), исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка (регион и концентрация населения), ограничения рынка (экономические, правовые и др.) и т.д.
* определение рыночной структуры - при анализе рынка сбыта изучается его структура, т.е. проводится операция сегментирования рынка - разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. От того, насколько обоснованно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. Практическое использование приемов сегментации предполагает нахождение оптимального соотношения между процессами стандартизации и дифференциации продукции. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается, что привлекает типичного покупателя данного сегмента, определяется круг наиболее привлекательных сегментов.
* оценка конъюнктуры рынка - цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе осуществляется оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов - целевых рынков.
* Отбор целевых сегментов - на основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов. Перспективным может считаться сегмент, в котором находятся примерно 20 % покупателей данного рынка, приобретающих 80 % товара, предлагаемого предприятием. Здесь же исследуется положение предприятия на рынке. Для первого года продаж в этом пункте указываются:
* основные потребители товара, приводятся данные о заказах на продукт, контрактах, письменных обязательствах, имеющихся у предприятия;
* потенциальные потребители, уже выразившие заинтересованность в товаре;
* потенциальные потребители, не выразившие пока заинтересованности в продукте; объясняется, как предприятие намеренно их завоевать.
* позиционирование рынка - в бизнес-плане описываются действия по выведению товара на рынок и обеспечению ему конкурентоспособного положения в сегменте, т.е. по существованию позиционирования рынка.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений:

* заполнение выявленной на рынке ниши;
* занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т.е. конкурентное позиционирование.
* прогноз объема продаж - одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка, является прогноз объемов месяцам (или по кварталам), второй год - по кварталам (или по полугодиям), последующие годы - в целом за год.

2.5.2 Методология исследования рынка

Исследование рынка - это систематический и методологический, текущий или случайный поиск рынка или эффективного поведения на нем. В зависимости от целей бизнес-планирования исследование может быть количественным или качественным. Цель количественного исследования состоит в том, чтобы установить численные значение оценки рынка, его основных характеристик. Цель качественного исследования рынка заключается в выявлении определенных мотивов для определенного поведения на рынке.

Дизайн исследования рынка - это проектирование и конструирование процесса исследования, разработка его модели, т.е. дизайн исследования, может рассматриваться как проект организации и проведения исследования рынка.

2.5.3 Классификация рынков

Процесс исследования рынка начинается с определения его типа по каждому товару или услуге. При этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков:

1)по сфере общественного производства:

* рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
* рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).

2)по характеру конечного использования:

* рынок товаров производственного назначения;
* рынок товаров потребительского назначения.

3)по сроку использования:

* рынок товаров долговременного пользования;
* рынок товаров краткосрочного пользования;
* рынок товаров одноразового пользования.

4)по территориальному охвату:

* мировой;
* внутренний;
* региональный.

5)по соотношению продавцов и покупателей:

* рынок свободной конкуренции;
* рынок монополистической конкуренции;
* олигополистическийрынок;
* рынок чистой монополии - один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям.

6)по объему реализации:

* основной рынок, где реализуется основная часть товаров и услуг фирмы;
* дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товаров (услуг);
* выборочный (избирательный) рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров (услуг), т.е. для проведения пробных продаж.

2.5.4 Структура рынка

Первый вопрос, на который должен быть дан ответ при исследовании рынка, - кто является потребителем продукции Предприятия и кто может стать им в будущем. Для этого необходимо определение рыночной структуры.

Средством, методом дифференциации рынка на основе изучения и учета индивидуальных потребностей каждой группы покупателей выступает сегментация.

Сегментация рынка представляет собой процесс разделения, расчленения рынка на гомогенные (однородные) группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары и комплексы маркетинга. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

* наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подготовка товара под желания и предпочтения покупателя;
* повышение конкурентоспособности как товара, так и его производителя, усиление конкурентных преимуществ;
* уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
* увязка научно-технической политики фирмы с запросами четко выявленных совокупностей потребителей;
* ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

В настоящее время для деления совокупности потребителей используются следующие признаки сегментации:

* на основе социально-демографических параметров: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т.д.;
* экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т.п.;
* географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т.п.;

Итоги сегментирования используются для выбора приемлемого для продукции предприятия сегмента (или нескольких сегментов), определения возможных объектов спроса и позиционирования товара.

2.5.5 Оценка конъюнктуры рынка

Конъюнктура рынка - это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров (услуг).

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях. Можно определить спрос: на конкретные виды товаров; на товары данной фирмы; на товары данной отрасли; всего внутреннего рынка; в региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы. Среди них: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические, а также различные мероприятия, проводимые по программе маркетинга.

Объем спроса - это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменении хотя бы одного из перечисленных факторов изменится, и объем спроса на данный товар.

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке.

Задача определения спроса достаточно трудна. Она решается посредством использования описанных выше методов исследования рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов, посредством использования различных методов прогнозирования с учетом существующих тенденций изменения опроса, действия различных факторов в будущем и предполагаемых маркетинговых усилий.

Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене.

2.5.6 Отбор целевых рынков

Целевой рынок - наиболее привлекательный для фирмы в данный Момент сегмент рынка, овладение которым становится ее главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворительным спросом.

Задача выбора всегда сложна. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации — это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации.

Количественные границы - к ним относится потенциальная емкость сегмента, т.е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости могут быть на нем реализованы, скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы в данном сегменте.

Доступность сегмента - есть ли возможность получить каналы распределения, и сбыта продукции, надо ли переориентировать собственную сбытовую сеть, как обстоят дела с наличием складов, магазинов, пунктов переработки грузов.

Информационная насыщенность сегмента - можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту, имеются ли в сегменте закрытые зоны.

Существенность сегмента - определение прочности выделенной группы потребителей, не распадается ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара; в противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить товар с нечеткими адресными признаками, который не будет признан потребителями.

Прибыльность, доходность сегмента - как правило, оценку осуществляют, опираясь на стандартные показатели: норма прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия. Иногда крупное предприятие руководствуется престижностью данного сегмента, благожелательностью общественного мнения.

Защищенность от конкуренции - важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентных фирм.

2.5.7 Позиционирование рынка

Позиционирование рынка - это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования - исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их группы относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и, соответственно, создать путем проведения маркетинговых мероприятий такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкретные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

2.6 Конкуренция и конкурентное преимущество

Целью данного раздела бизнес-плана является обоснование выбора тактики конкуренции предприятия в условиях конкурентного рынка. Содержание раздела в значительной степени основывается на исследовании деятельности конкурентов и сравнении ее с деятельностью предприятия - разработчика бизнес-плана.

Важнейшим направлением исследования деятельности конкурентов является бенчмаркинг, который можно определить как исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства, и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы.

Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, и изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

В основе бенчмаркинга лежит анализ превосходства - это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

* определить лучшие результаты;
* проанализировать свою работу;
* выявить недостатки в функционировании;
* устранить слабые места;
* создать мотивацию к постоянному улучшению.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов выполняется на основе данных SWOT - анализа. При этом рассматриваются преимущественно факторы, отражающие уровень конкурентоспособности товара. По результатам анализа отмечаются преимущества и недостатки в производственно-хозяйственной деятельности, как предприятия, так и основных конкурентов; выявляется наиболее конкурентоспособный товар на данном рынке, который можно использовать в качестве товара-образца при оценке конкурентоспособности товара предприятия.

Оценка конкурентоспособности продукции и услуг осуществляется посредством расчета интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара на основе совокупности нормативно-производственных, потребительских и экономических параметров изделий при сравнении с товаром-образцом.

Оценка конкурентоспособности предприятия. С учетом особенностей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия осуществляется отбор факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия в целом, на основе которых строится обобщающая оценка уровня конкурентоспособности предприятия.

Конкурентное преимущество предприятия. Для каждой стратегической единицы бизнеса формируется деловая (конкурентная) стратегия: снижение себестоимости продукции, дифференциация Продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребность рынка. Наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности вырабатывается тактика и методы конкуренции.

После определения основных конкурентов приступают к анализу их и своих сильных и слабых сторон. Здесь, как правило, используются данные SWOT- анализа, полученные при подготовке раздела бизнес-плана "Описание предприятия и отрасли". Анализ преимуществ и слабых сторон рассматривается с позиции конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции. Данный анализ особенно необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и где имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо. В такой ситуации выявление слабых сторон Предприятия относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно сильные стороны (преимущества) еще более целенаправленно использовать, поддерживать и развивать.

2.7 План маркетинга

2.7.1 Структура и содержание раздела

Маркетинг представляет собой процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей, результатом, которого является Предоставление потребителям благ, максимально удовлетворяющих их потребности, и получение компанией прибыли.

При разработке плана маркетинга необходимо обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активное воздействие на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество товара, реклама, сервис, цена и т.д.). Следует показать, что предприятие способно довести свой продукт до потребителя.

План маркетинга включает в себя большое число вопросов, требующих детальной проработки при подготовке бизнес-плана. Однако не стоит все детали маркетинга включать в официальный вариант бизнес-плана. В данном разделе целесообразно изложить Основные (наиболее интересные) моменты планируемой маркетинговой деятельности фирмы, исходя из целей бизнес-плана. Структура раздела может быть следующей:

* стратегия маркетинга;
* товарная политика;
* ценовая политика;
* сбытовая политика;
* коммуникативная политика;
* бюджет маркетинга.

2.7.2 Стратегия маркетинга

Отправной точкой описания стратегии маркетинга является сегментация рынка и отбор целевых рынков. Для каждого целевого сегмента разрабатывается своя стратегия маркетинга с учетом позиций конкурентов в данном сегменте. При этом излагаются общие направления, а также стратегии внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и политики).

При выборе маркетинговой стратегии охвата рынка могут быть использованы три типа стратегии:

* недифференцированного (массового) маркетинга;
* дифференцированного маркетинга;
* концентрированного маркетинга.

В зависимости от характера спроса, имеющего место на рынке, различают следующие типы маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий маркетинг.

В данном подразделе в систематизированном виде целесообразно представить стратегии, разрабатываемые внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики).

2.7.3 Товарная политика

Товарная политика включает следующие основные направления: ассортиментная политика, создание новой продукции, дизайновая стратегия в области качества продукции, дизайновая стратегия, рыночная атрибутика товара, стратегия организации сервисного обслуживания.

Фирме необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль.

При изложении в бизнес-плане ассортиментной политики приводятся: обоснование широты (общей численности ассортиментных групп товаров), насыщенности (общего числа отдельных товаров) и глубины (вариантов предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы) товарной номенклатуры, ее структуры:

* стадии жизненного цикла отдельных товаров;
* способы продления жизненного цикла товаров;
* обоснование товарных стратегий фирмы.

В бизнес-плане необходимо изложить политику предприятия в области создания новой продукции. При разработке и описании этой политики опираются, прежде всего, на требования потребителей.

Разработка и внедрение на рынок новых товаров осуществляются в соответствии с принципами и методами инновационной политики, в частности процесса инновации товара.

Процесс инновации товара включает шесть этапов:

1. поиск идей о новых товарах;
2. отбор идей;
3. экономический анализ коммерциализации идеи нового товара;
4. разработка товара;
5. испытание товара в условиях рынка, тестирование;
6. вывод, внедрение товара на рынок.

В бизнес-плане должны найти отражение основные положения каждого этапа процесса создания нового товара с указанием сроков Их осуществления и главных исполнителей.

Быстрота признания товара потребителями во многом определяется Качеством проработки элементов рыночной атрибутики товара: товарной марки, упаковки, маркировки. Возможное направление повышения привлекательности товара - наличие на нем или его упаковке товарного знака.

Товарный знак - товарная марка или ее часть, защищенная юридически, что дает продавцу исключительное право использовать марочное имя и марочный знак.

Товарная марка - это название, знак, символ, рисунок, термин или их комбинация, предназначенные для идентификации продукта одного или нескольких производителей (продавцов) и отличия его от товаров конкурентов. Марка может включать марочное имя, марочный знак.

Марочное имя - часть марки в виде букв, слов и/или их комбинаций, которые могут быть произнесены. Марочное имя товара должно отличаться от других, соответствовать продукту, четко запоминаться, произноситься лишь одним способом, иметь положительное или хотя бы нейтральное значение в других странах.

Марочный знак - часть марки, которая является узнаваемой, но не произносимой. Он представляет собой символ, рисунок, имеет отличительный цвет и шрифтовое оформление.

Очень важную роль в системе формирования рыночных параметров товара (особенно товара-новинки) играет упаковка, являющаяся неотъемлемой составной частью товара.

Неотъемлемой частью упаковки являются маркировка (этикетки, ярлыки, бирки) и печатная информация с описанием товара (инструкция), нанесенные на саму упаковку или вложенные в нее.

В настоящее время маркировка большинства товаров переведена на штриховую систему. В форме этикетки на упаковке изделия размещаются штрихи различной толщины и цифры. Штриховое кодирование позволяет отказаться от многочисленных документов, сопровождающих товар (накладных, отчетов, договоров) и оперативно получить информацию о производителе продукции, ее технических и потребительских характеристиках. При этом каждой стране-участнице штриховой системы предоставляется свой номер и 13-значный код.

2.7.4 Ценовая политика

Ценовая политика - это искусство управления ценами и ценообразованием, искусство устанавливать на товары (услуги) такие цены и так, варьировать их в зависимости от положения товара и фирмы на рынке, чтобы поставленные цели (стратегические, оперативные) были достигнуты. Ценовая политика реализуется через ценовые стратегии и должна рассматриваться только в контексте общей политики фирмы.

Постановка целей ценовой политики

Цели ценовой политики предприятия формируются на основе общих целей бизнес-плана, указанных в разделе "Описание предприятия и отрасли".

Обычно выделяют три основные долгосрочные цели ценовой политики: обеспечение сбыта (выживаемости), максимизация прибыли, удержание рынка.

Обеспечение сбыта (выживаемости) - главная цель предприятий, осуществляющих свою деятельности в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке представлено много производителей аналогичного товара. Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены - цены проникновения.

Постановка цели максимизации прибыли означает, что предприятие стремится максимизировать текущую прибыль. Оно производит оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечит максимальное возмещение затрат.

Цель, преследующая удержание рынка, предполагает сохранение предприятием существующего положения на рынке и благоприятных условий для своей деятельности, что требует принятия различных мер для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

Выбор метода ценообразования

В бизнес-плане следует указать методы, используемые предприятием при установлении цены. Рассмотрим наиболее часто применяемые методы ценообразования: средние издержки плюс прибыль, обеспечение безубыточности и целевой прибыли, с ориентацией на ценностную значимость товара, с ориентацией на конкуренцию.

Метод "Средние издержки плюс прибыль". Суть метода расчета цен состоит в следующем: производитель товара определяет издержки производства и прибавляет к ним желаемую сумму прибыли, которую рассматривает как вознаграждение за вложенный капитал. Сумма прибыли может быть получена исходя из заданного процента к полным затратам , Нз, или в виде доли к цене, Нц.

Модель определения цены этим методом имеет вид:

Ц=СудЧ(1+Н3)

Или

где Суд — полная себестоимость единицы продукции (услуг), грн.

Метод безубыточности и получение целевой прибыли - в данном случае фирма принимает во внимание рыночные факторы: действующие на рынке цены на аналогичные изделия, возможные объемы производства и продаж при разных ценах. Фирма ищет такую цену и соответствующий объем производства, которые обеспечили бы ей получение целевой (желаемой) суммы прибыли.

С помощью данного метода можно дать ответ на два вопроса:

1. Какова должна быть цена, чтобы при заданном объеме производства получить целевую прибыль?
2. Каков должен быть объем производства, если на рынке сложилась определенная цена, чтобы получить целевую прибыль?

Для ответа на эти вопросы строят график безубыточности, на котором отмечают линии постоянных и полных затрат. Затем, при ответе на первый вопрос, отмечается линия заданного объема продаж в натуральном выражении, выше точки ее пересечения с линией полных затрат откладывается величина целевой прибыли. Таким образом, мы получаем выручку от реализации продукции, которая позволит при заданном объеме производства обеспечить получение целевой прибыли.

Разделив выручку на объем продаж в натуральном выражении, получаем искомую цену.

Для того чтобы ответить на второй вопрос, т. е. при сложившейся на рынке цене определить объем производства, обеспечивающий получение целевой прибыли, необходимо выполнить следующие процедуры:

1. построить на графике безубыточности линию выручки по заданной цене реализации.
2. отложить отрезок целевой прибыли между линией полных затрат и выручкой.
3. провести линию объема продаж, соответствующего данным условиям.

Объем продаж, обеспечивающий получение целевой прибыли - метод ценообразования с ориентацией на ценностную значимость товара. В основе метода лежит ощущаемая потребителем ценностная значимость товара и желание покупателя за эту значимость заплатить определенную сумму. Фирме для определения цены на свой товар необходимо выявить, какие ценностные представления имеются у покупателей о товарах-конкурентах. Это можно сделать на основе опроса покупателей или экспертов-специалистов.

Другой подход предусматривает определение сложившегося соотношения между ценами и потребительскими свойствами по аналогичным, имеющимся на рынке товарам, выявить, насколько товар фирмы лучше или хуже этих товаров. На основе полученных соотношений назначить цену на свой товар. В таких действиях фирмы, Ищущей цену на свой товар, отражается логика поведения потребителя.

Цена реализации определяется в данном случае по формуле:

Где Цп, Цбаз - соответственно цена изделия предприятия и базового изделия, выбранного в качестве объекта сравнения, грн.;

- балльная оценка качественных параметров соответственно изделия предприятия и базового изделия предприятия и базового изделия, баллы.

Балльную оценку качественных параметров изделия лучше определить с учетом коэффициентов их весомости с точки зрения потребителя. В данном методе затратные ориентиры отходят на второй план, уступая место восприятию покупателя товара.

Метод ценообразования с ориентацией на конкуренцию - фирма при ориентации на этот метод определения цен исходит исключительно из уровня текущих цен товаров-конкурентов. Цена устанавливается чуть выше, или чуть ниже, или на уровне цен основных конкурентов.

Выбрав из перечисленных выше методик наиболее подходящий вариант, разработчики бизнес-плана рассчитывают исходную цену.

Ценовая тактика предприятия

Установлением исходной цены товара и определением направления ее желаемого изменения процесс ценообразования не заканчивается. В цене необходимо отразить влияние рынка, обратное воздействие рынка на действия производителя по установлению цены. Модификация цен возможна только в пределах верхней и нижней границ установленной цены. Рыночная корректировка цены предполагает принятие производителем ряда решений. В результате данного этапа устанавливается окончательная цена товара.

Перечислим основные направления корректировки исходной цены или ценовой тактики предприятия:

* установление долговременной цены - цена не подвергается рыночным колебаниям, остается постоянной, чтобы у потребителей возникли ассоциации определенного товара с определенной ценой. Стабильность цены следует устанавливать на товары, спрос на которые также стабилен;
* установление гибкой цены - цена товара будет чутко реагировать на любое, даже самое незначительное изменение конъюнктуры, спроса и предложения (может меняться в пределах суток);
* установление дискриминационных цен - при установлении дискриминационных цен фирма продает один и тот же товар или услугу по разным ценам в разных формах:
* с учетом разновидностей покупателей;
* с учетом вариантов товара;
* с учетом места;
* с учетом времени.
* установление психологически привлекательных цен - обычно цена определяется в размере чуть ниже круглой суммы, у покупателя при этом создается впечатление очень точного определения затрат на производство, более низкой цены, уступки покупателю и выигрыша для него;
* продажа товаров ассортимента на основе ступенчатого дифференцирования цен - обычно предприятие выпускает несколько марок, видов одного товара. В этом случае встает проблема соотношения цен на отдельные марки, модели товара.

2.7.5 Сбытовая политика

В бизнес-плане необходимо изложить используемые предприятием каналы распространения товара и систему товародвижения.

Каналы распространения товара:

Выбор путей распределения товаров и услуг - важнейшая задача предприятия. Канал сбыта - это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретные товар или услугу на их пути от Производителя к потребителю.

Каналы сбыта имеют определенную протяженность и ширину.

При описании каналов распределения товаров в бизнес-плане, прежде всего, обосновывается необходимость участия посредников в Процессе продвижения товара на рынок.

Система товародвижения

Товародвижение - деятельность по планированию, реализации и контролю перемещения товаров и услуг от производителя к потребителю. Комплекс элементов товародвижения включает в себя транспортировку, хранение, контакт с потребителями. В бизнес-плане должны быть сформулированы цели системы товародвижения на основе изучения потребностей клиентов и вложения конкурентов. Потребителей интересует своевременная поставка товара, готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды клиента, принять назад дефектные товары и быстро заменить их. Надо решить следующие основные вопросы:

* как работать с заказчиками, обрабатывать заказы? - товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям фирмы. Изделия, отсутствующие в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям фирмы.
* где хранить товарно-материальные запасы? - фирмы пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение среднего или длительного отрезка времени;
* каким должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов? - желательно, чтобы фирма располагала запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. Однако поддерживать большой запас нерентабельно. Следовательно, необходимо искать компромисс;
* каким образом отгружать и транспортировать товары? - при отгрузке товаров складам, дилерам и потребителям фирма может выбирать из пяти видов транспорта:
* железнодорожный транспорт;
* водный транспорт;
* автомобильный транспорт - грузовой автотранспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках. Грузовики - рентабельный вид транспорта для перевозки на небольшие расстояния дорогостоящих товаров;
* трубопроводный транспорт - трубопроводы – средство транспортировки нефти, газа и химических продуктов от мест ихдобычи к рынку;
* воздушный транспорт.

В заключение приводится смета затрат на реализацию продукции. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке, упаковке, упаковке товаров, из административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения - до 15% суммы продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

2.7.6 Коммуникативная политика

Коммуникативная политика - это перспективный курс действий предприятия (или его представителей), направленный на Планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативного микса), обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

В бизнес-плане отражаются основные положения программы коммуникативной политики предприятия:

* цели;
* задачи;
* фирменный стиль;
* стратегии;
* структура комплекса маркетинговых коммуникаций.

К целям коммуникативной политики могут быть отнесены: завоевание на рынке определенной ниши для конкретного товара (марки) и обеспечение долгосрочного расширения этой ниши либо обеспечение краткосрочной прибыли от нее.

Задачами коммуникативной политики являются: стимулирование спроса; создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения; информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг; формирование и распространение имиджа и престижа фирмы; оповещение о распродажах, ярмарках, выставках; напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной политике фирмы; распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы; перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

К числу главных задач коммуникативной политики следует отнести стимулирование спроса и формирование имиджа предприятия. Имидж (образ) фирмы - это отражение в сознании потенциальных потребителей коммерчески важных реальных и привнесенных как фирмой, так и самими потребителями характеристик фирмы. Фирменный стиль - это ряд приемов, которые обеспечивают, с одной стороны, определенное единство всех изделий предприятия, а с другой - противопоставляют предприятие и его изделия конкурентам и их товарам. В фирменный стиль включают: логотип (специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования предприятия), фирменный блок (объединенные в композицию товарный знак и логотип, а также разного рода Пояснительные надписи и фирменные лозунги, фирменный цвет, фирменный комплект шрифтов, фирменные константы (формат, система верстки текста и иллюстраций и т.п.), фирменные радиопозывные, гимны, особая фактура бумаги, фирменная одежда). После определения целей и задач коммуникативной политики Необходимо разрабатывать ее стратегию для каждого целевого рынка, обозначенного в разделе бизнес-плана "Исследование и анализ рынка сбыта".

Существует два вида стратегии коммуникативной политики: вынуждения и проталкивания. Стратегия вынуждения - продвижение адресуется конечным Потребителям товара в расчете на то, что спрос конечных потребителей окажется достаточно интенсивным, чтобы вынудить торговые организации произвести закупки продвигаемого товара.

Стратегия проталкивания - продвижение адресуется торговому посреднику в расчете на то, что он сам будет продвигать товар по торгово-распределительным каналам к конечному потребителю. Следующим этапом в разработке коммуникативной политики предприятия является формирование структуры комплекса маркетинговых коммуникаций, т.е. конкретного сочетания его отдельных инструментов. После выбора рекламных средств разрабатывается план-график проведения рекламных мероприятий, который целесообразно привести в бизнес-плане. В бизнес-плане следует указать, кто осуществляет рекламную деятельность предприятия: собственное специализированное подразделение фирмы или независимое рекламное агентство, отмечается перечень, и стоимость услуг реклам ною агентства.

2.7.7 Бюджет маркетинга

В этом пункте бизнес-плана приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на планируемый период. До настоящего времени не разработана унифицированная методика составления бюджета; каждая фирма использует свой подход к определению статей бюджета на маркетинг и составление форм отражения в них необходимой информации. Для расчета бюджета маркетинга в рамках каждой методики могут применяться следующие методы:

а)метод финансирования "от возможности" - применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на маркетинг и потребителя. Этот метод базируется на принципе "сколько вы можете выделить";

б)метод фиксированного процента - средства на маркетинг выделяются в определенной доле от фактического, прошлого или планового объема сбыта;

в)метод "ориентации на конкурента" - устанавливает уровень затрат на маркетинг у близкого по ресурсам и рыночной нише конкурента;

г)метод максимальных расходов - базируется на принципе "как можно больше средств на маркетинг";

д)метод на основе целей и задач - основывается на калькулировании затрат, которые могут иметь место при проведении маркетинговых мероприятий на фирме для достижения поставленных целей.

2.8 План производства

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая собирается заниматься производством. Раздел должен показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество Продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура раздела имеет следующий вид:

* технология производства;
* производственное кооперирование;
* контроль производственного процесса;
* система охраны окружающей среды;
* производственная программа;
* производственные мощности и их развитие;
* потребность в долгосрочных активах;
* потребность в оборотных средствах;
* прогноз затрат.

Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе "Финансовый план".

Технология производства - одна из важнейших составляющих данного раздела - описание производственного процесса. Указывается тип производства (единичное, серийное, массовое), методы его организации, структура производственного цикла, направление процесса, может быть представлена схема грузопотока. Производится оценка существующей технологии по следующим направлениям:

* соответствие технологии современным требованиям;
* уровень автоматизации производственного процесса;
* обеспечение гибкости процесса, сокращение времени на переналадку;
* возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

Отмечают основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом.

В бизнес-плане необходимо отметить, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

Производственное кооперирование - если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, то это особо отмечается в бизнес-плане. Дается обоснование решения о кооперировании, а также выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля, поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров учитываются их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

В бизнес-плане указывается наименование, местоположение и адрес фирм-субподрядчиков, виды и условия выполнения ими работ.

Контроль производственного процесса - рассматривается действующая на предприятии система управления качеством продукции (услуг). Описывается последовательность, методы и средства контроля качества продукции (услуг). Может указываться нормативно-техническая документация, регламентирующая качество изготовления продукции, оказания услуг. Отмечаются также методы контроля затрат материалов, труда и других элементов, входящих в состав себестоимости.

Система охраны окружающей среды - в бизнес-плане приводится оценка воздействия на атмосферу, водные ресурсы и т.д. Указываются принимаемые меры по утилизации отходов, обеспечению жизнедеятельности и соответствующие затраты.

Производственная программа - прогноз объемов производства и реализации (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями Предприятия. При этом он может быть равным или превышать значение прогноза сбыта продукции (услуг). В последнем случае будет происходить накапливание запасов готовой продукции.

Как правило, в бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральных единицах и темпах ИХ изменения за последние три года, а также планируемые значения утих показателей на ближайшие 3-5 лет. Прогнозирование объема производства в номенклатурном разрезе по периодам производится следующим образом: первый год - по кварталам (в случае необходимости - по месяцам), второй год - по полугодиям (или по кварталам), последующие годы - в целом за год.

Производственные мощности и их развитие - в бизнес-плане оценивается соответствие объемов выпуска продукции имеющимся производственным мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей, как отчетные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их в результате выбытия. Здесь же указываются значения коэффициентов сменности работы оборудования и использования производственных мощностей.

Потребность в долгосрочных активах - в этом пункте дается краткая характеристика имеющихся основных производственных фондов и нематериальных активов: состав, структура, стоимость отдельных видов имущества, технические характеристики, степень износа, необходимость ремонта или реконструкции.

Отражаются вопросы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией имеющегося производства или организацией нового:

* наличие документации;
* наличие подрядной организации, способной обеспечить в предполагаемые сроки проведение строительно-монтажных работ;
* затраты и т. д.

На основе этого устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Потребность в оборотных средствах - в этом разделе бизнес-плана производится детальный расчет нормативов оборотных средств методом прямого счета. Данный метод предусматривает научно обоснованный расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Детальный расчет потребности в оборотных средствах производится для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Прогноз затрат - раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладываются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство).

2.9 Организационный план

Данный раздел бизнес-плана должен быть посвящен системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

* организационная структура - организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. В бизнес-плане следует привести:
* производственно-технологическую структуру предприятия;
* функции ключевых подразделений;
* состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой.
* ключевой управленческий персонал - сильные и слабые стороны управленческого персонала должны быть четко отражены в бизнес-плане. При характеристике главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана, следует указать возраст, образование, срок работы в данной фирме, предыдущие должности и места работы, функциональные обязанности, опыт работы.

В бизнес-плане отмечается размер заработной платы и дополнительных возрождений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

В этом подразделе может быть приведена информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и рабочих фирмы;

* профессиональные советники и услуги - приводятся данные об использовании профессиональных советников;
* персонал - указываются данные о необходимой численности и структуре кадров, исходя из потребностей производства. В приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квалификация рабочей силы неадекватна потребностям фирмы, то указывается, какие меры намечено принять к укомплектованию кадров. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труд дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы;
* кадровая политика фирмы - описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе;
* календарный план - календарный план (деловое расписание) приводится для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии. В нем указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели;
* правовое обеспечение деятельности фирмы - приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т.д.

В данном подразделе приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т.д.

2.10 Финансовый план

2.10.1 Структура и содержание раздела

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Раздел объединяет два направления:

1 .Финансово-экономические результаты деятельности предприятия:

* финансовая отчетность предприятия;
* анализ финансово-экономического состояния предприятия.

2. Планирование основных финансовых показателей:

* подготовка плановых документов;
* прогноз баланса активов и пассивов предприятия;
* прогноз прибылей и убытков;
* прогноз движения денежных средств;
* финансовая оценка проекта;
* прогноз запаса финансовой прочности.

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия – в раздел "Финансовый план" или в Приложение к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы Последнего отчетного периода. Формы финансовой отчетности Желательно привести к требованиям международных стандартов.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия - исполняется на основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние три года. В ходе анализа определяют форму экономического роста, тип финансовой устойчивости, вероятность потенциального банкротства. Завершить анализ целесообразно определением комплексной рейтинговой оценки

Подраздел заканчивается определением критического объема продаж и запаса финансовой прочности.

2.10.2 Финансово-экономические результаты деятельности предприятия

Главная задача оценки финансового состояния - выявить возможность предприятия оплачивать свои внутренние потребности и рассчитываться по своим обязательствам с внешними агентами. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предшествующие годы.

Выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между различными показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится путем анализа его финансовой отчетности.

Данный подраздел бизнес-плана может включать два пункта:

* финансовая отчетность предприятия;
* анализ финансово-экономического состояния предприятия.

1. Финансовая отчетность предприятия - в этом пункте или в Приложении к бизнес-плану могут быть представлены финансовые документы последнего отчетного периода: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс активов и пассивов предприятия. В бизнес-плане целесообразно использование форм, рекомендуемых Международным комитетом по стандартам бухгалтерского учета. В бизнес-плане целесообразно использование форм, рекомендуемых Международным комитетом по стандартам бухгалтерского учета.

2. Анализ финансово-экономического состояния предприятия - при оценке финансово-экономического состояния предприятия в бизнес-плане рекомендуется выполнить анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и его финансового состояния.

Анализ проводится на основе данных финансовой отчетности предприятия с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за три последних года.

2.10.3 Планирование основных финансовых показателей

Разработку финансового плана целесообразно начинать с прогноза плановых документов.

Наиболее важным прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств представляются в бизнес-плане, как правило, на первый планируемый год помесячно (или поквартально), на второй - поквартально (или по полугодиям), на третий и далее - в целом за год. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия составляется на конец каждого года планируемого периода.

В бизнес-плане обязательным является представление плановых документов в прогнозных ценах, т.е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в замеченный период. Цель составления данного прогноза – в обобщенной форме представить результаты деятельности предприятия с точки зрения: прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться, и изменяться прибыль и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения. В прогнозе прибылей и убытков все значения приводятся без учета НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент поставки продукции.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования - с другой (пассив). При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменение стоимости материальных запасов, вызванные, например ростом объема продаж и др. В разделе "Пассивы" отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т.д.

В ррогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек; но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Соответственно трем важнейшим сферам деятельности предприятия - операционной или производственной, инвестиционной и финансовой - прогноз движения денежных средств состоит из трех разделов:

1. Кэш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;
2. Кэш-фло от инвестиционной деятельности;
3. Кэш-фло от финансовой деятельности.

Основная текущая (производственно-хозяйственная) деятельность - главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Используются денежные средства на закупку и размещение товарно-материальных запасов, производство, реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы и уплату налогов, штрафов и т.д. Производственная деятельность, как правило, является основным источником прибыли предприятия, а положительные потоки денежных средств, возникающие в результате этой деятельности, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов или возвращения банковского кредита, т.е. в остальных двух сферах.

Инвестиционная деятельность - в этой сфере сосредоточены денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений, поступления и уплаты процентов по займам, от повторной реализации собственных акций и т.п.

Финансовая деятельность - в качестве поступлений здесь учитываются: вклады владельцев Предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные Займы, проценты по вкладам, положительные курсовые разницы, в качестве выплат - погашение займов, дивиденды и т.д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, на обеспечение производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личное потребление.

Следует отметить, что баланс наличности на конец периода не должен быть отрицательным в любой период осуществления проекта, так как отрицательное значение показывает дефицит бюджета проекта или, иными словами, недостаточность денежных средств на счетах и в кассе предприятия.

Следовательно, главная задача прогноза потока наличных средств - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.

Прогноз движения денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

Методы финансового прогнозирования:

Финансовое прогнозирование может осуществляться с использованием прямого или косвенного методов прогнозирования. В практике бизнес-планирования применяются оба эти метода. Однако Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета рекомендует использовать прямой метод составления плановых финансовых документов.

Прямой, так называемый бюджетный метод получил преимущественное использование в бизнес-планировании. Он считается более сложным, но и более информативным. Прогнозирование осуществляется на основании системы плановых таблиц и денежных потоков.

На практике данной метод часто реализуется с помощью специальных компьютерных программ для расчета финансовой части бизнес-плана.

Сложность и высокая трудоемкость составления прогнозных финансовых документов с использованием прямого метода способствуют довольно широкому применению в практике бизнес-планирования косвенного метода финансового прогнозирования.

Большинство модификаций косвенного метода прогнозирования основывается на увязке различных статей отчета о прибылях и убытках и баланса активов и пассивов предприятия с объемом продаж продукции (товаров, работ, услуг).

Финансовая оценка - оценка финансовой состоятельности проекта предполагает проведение анализа финансового состояния предприятия в течение планируемого периода. Анализ проводится на основе данных прогноза финансовой отчетности предприятия.

Финансовая оценка проекта включает расчет и анализ основных показателей финансово-экономического состояния предприятия.

При прогнозировании финансово-экономического состояния Предприятия по проекту дают оценку формы экономического роста, hi на финансовой устойчивости предприятия, вероятности и потенциального банкротства. В завершение определяется комплексная оценка финансово-экономического состояния предприятия.

2.11 Финансовая стратегия

2.11.1 Структура и содержание раздела

Целью раздела бизнес-плана "Финансовая стратегия" является составление плана получения использования инвестиций, а также определение эффективности предполагаемого проекта.

При изложении финансовой стратегии в бизнес-план включается следующая информация:

* потребность в инвестициях и источники их финансирования;
* оценка эффективности проекта в целом;
* оценка эффективности участия в проекте;
* анализ чувствительности проекта;
* портфельные инвестиции.

Потребность в инвестициях и источники их финансирования - осуществляется расчет потребности в материальных, финансовых и материальных инвестициях и обосновывается выбор источников их финансирования с учетом особенностей проекта, уровня риска и других факторов; представляются данные о предполагаемых условиях финансирования.

Оценка эффективности проекта в целом - определяется коммерческая эффективность бизнес-проекта. Для крупномасштабных проектов, отражающих интересы города, региона, страны, целесообразно оценивать общественную (социально-экономическую) эффективность проекта.

Оценка эффективности участия в проекте - в бизнес-плане может рассчитываться эффективность для отдельных участников бизнес-проекта с учетом их вклада в проект.

Анализ чувствительности проекта - это метод изучения эффекта изменений интегральных показателей эффективности проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта, затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т.п..

Анализ чувствительности - достаточно трудоемкий способ определения эффективности и устойчивости (степени рискованности) проекта (особенно с учетом большого числа ключевых параметров бизнес-плана).

Портфельные инвестиции - если предприятие планирует вложение средств в финансовые активы, вопросы портфельного инвестирования могут быть отражены в бизнес-плане по решению его разработчиков.

2.11.2 Потребность в инвестициях и источники их финансирования

Инвестиции могут быть в виде денежных средств, кредитов, займов, залогов, технологий, земли, зданий, сооружений, машин, оборудования, лицензий, товарных знаков, любого другого имущества или имущественных прав.

Если предприятие на момент составления бизнес-плана уже имеет кредитные договора, то копии этих документов представляются в Приложении к бизнес-плану.

Следует подчеркнуть, что в данном подразделе бизнес-плана излагаются лишь предполагаемые, устраивающие предприятие условия финансирования. Задача состоит в том, чтобы дать основное представление о финансовой структуре бизнес-плана.

2.11.3 Оценка эффективности проекта в целом

Показатели эффективности проекта в целом характеризуют с экономической точки зрения технические, технологические и организационные проектные решения.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

* коммерческую эффективность проекта;
* общественную (социально-экономическую) эффективность проекта.

Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего бизнес-проект (в предположении, что он производил все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами).

Эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

Методы оценки экономической деятельности делятся на два больших класса:

а) простые методы;

б) методы дисконтирования.

Простые (статистические) методы (или экспресс-методы) позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень полезная информация, так как если проект не проходит по простым критериям, то можно быть почти уверенным, что он не пройдет и по более сложным. В качестве показателей, рассчитываемых простыми методами, используются:

* удельные капитальные вложения на создание единицы производственной мощности или на единицу выпуска продукции;
* простая норма прибыли проекта (в процентах) - отношение чистой прибыли к общему объему инвестиций или к инвестируемому капиталу;
* простой срок окупаемости или период возврата инвестиций, рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Методы дисконтирования - в странах с рыночной экономикой разработан и широко применяется большой арсенал методов оценки эффективности инвестиций.

Используемая в рыночной экономике оценка эффективности инвестиций основывается на ряде принципов.

Iпринцип - расчеты опираются на показатели денежного потока (Кэш-фло) от производственной и инвестиционной деятельности.

IIпринцип - обязательное приведение показателей к текущей дисконтированной стоимости.

Дисконтированием денежных потоков называется приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к ЦК ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения и обозначается через момент приведения

Основное влияние на показатели коммерческой эффективности бизнес-плана оказывает:

* неоднородность инфляции (т.е. различная величина ее уровня) по видам продукции и ресурсов;
* превышение уровня инфляции над расчетом курса иностранной валюты.

Переход в расчетах к твердой валюте или вообще к натуральным показателям не отменяет необходимости учета влияния инфляции. Наряду с расчетами в постоянных (базисных) и/или мировых ценах необходимо производить расчет в прогнозных (в денежных единицах, соответствующих условиям осуществления проекта) ценах, с тем, чтобы максимально учесть это влияние.

IV принцип - вариация форм используемой ставки дисконтирования в зависимости от целей оценки.

Результаты определения коммерческой эффективности проекта существенно зависят от нормы дисконта. Выбор ставки дисконтирования должен быть обоснованным.

Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей страны) проектов в бизнес-плане рекомендуется обязательно оценивать народно-хозяйственную эффективность.

Показатели общественной эффективности учитывают социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и этапы в смежных секторах экономики, экологические, социальные иные внеэкономические эффекты. "Внешние" эффекты рекомендуется учитывать в количественной форме при наличии соответствующих нормативных и методических материалов.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости бизнес-проекта и заинтересованности в нем всех его участников.

Эффективность участия в проекте включает:

* эффективность участия предприятий в проекте (эффективность бизнес-проекта для предприятий-участников);
* эффективность для акционеров - участников бизнес-проекта);
* эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям - участникам бизнес-проекта, в том числе;
* региональную эффективность;
* отраслевую эффективность — для отдельных отраслей народного хозяйства, финансово-промышленных групп, объединений предприятий и холдинговых структур;
* бюджетную эффективность бизнес-проекта (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Расчеты эффективности проводятся аналогично определению показателей коммерческой эффективности. Отличие состоит в выборе нормы дисконта и способах формирования чистого денежного потока.

2.12 Потенциальные риски

2.12.1 Структура и содержание раздела

Данный раздел содержит следующие составные части:

* анализ рисков. Оценка риска проекта;
* потери от риска. Тип области риска проекта.
* организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
* программа страхования рисков. Анализ рисков. Оценка риска проекта.

2.12.2 Анализ рисков. Оценка риска проекта

Под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

Назначение анализа риска заключается в том, чтобы получить необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и оценить последствия.

Анализ риска включает два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

На этапе качественного анализа определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды.

Причины риска - объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рисковых событий.

Факторы риска - предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рисковых событий.

По результатам выделения потенциальных областей риска, анализа причин и факторов выявляют конкретные риски проекта, перечень которых приводится в бизнес-плане. При этом, как минимум, учитываются следующие виды рисков:

* производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;
* коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.);
* финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;

• риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены Политического курса страны до забастовок и землетрясений).

По характеру воздействия риски делятся на простые и сложные. При этом сложные (составные) риски являются объединением простых, каждый из которых, в свою очередь, рассматривается как простой. Простые риски определяются полным перечнем пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как зависящее от других.

В связи с этим первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков.

Вторая задача - определение удельного веса каждого простого риска по всей их совокупности.

Третьей задачей является оценка вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску. Четвертая задача - определение балльной оценки по всем рискам проекта.

2.12.3 Оценка потерь риска. Тип области риска проекта

Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане целесообразно оценить потери от риска: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные потери - это затраты или прямые потери материальных объектов в натуральном выражении (здания, сооружения, передаточные устройства, продукция, полуфабрикаты, материалы, сырье, комплектующие изделия).

Трудовые потери - потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери - возникают в результате прямого денежного ущерба (платежи, штрафы, выплаты за просроченные кредиты, дополнительные налоги, утрата денежных средств или ценных бумаг). Они могут быть также результатом неполучения или недополучения денег из предусмотренных проектом источников, невозвращение долгов и др.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее предусмотренного проектом (измеряется часами, сутками, декадами, месяцами и т.д.).

К числу специальных видов потерь можно отнести: потери, связанные с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя и с другими неблагоприятными и морально-психологическими факторами. Особая группа специальных видов потерь - потери от воздействия непредвиденных факторов политического характера. К типичным источникам политического риска можно отнести: снижение деловой активности людей, снижение уровня деловой и исполнительной дисциплины, нарушение платежей и взаиморасчетов, неустойчивость налоговых ставок, принудительные отчисления и платежи.

В завещание анализа можно определить тип области риска деятельности фирм при реализации проекта. В условиях рыночной экономики выделяют пять основных областей риска деятельности любой фирмы.

Безрисковая область - при реализации проекта фирма ничем не рискует, отсутствуют какие-либо потери, фирма получает, как минимум, расчетную прибыль. Теоретически, при выполнении проекта прибыль фирмы не ограничена.

Область минимального риска - в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли.

Область повышенного риска - фирма рискует тем, что в худшем произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня. В этой области возможна производственная деятельность краткосрочных кредитов.

Область критического риска - фирма рискует потерять не только прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку и затраты будет возмещать за свой счет.

Область недопустимого (катастрофического) риска - деятельность фирмы при реализации проекта может привести к банкротству, потере инвестиций.

2.12.4 Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков

Особое место в данном разделе должно быть уделено методам компенсации и снижения риска, то есть предотвращения неблагоприятных событий или ослаблению их негативного эффекта.

Снижение степени риска – это сокращение вероятности и объема потерь.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются: диверсификация, страхование, самострахование, распределение риска.

Диверсификация – это распределение капиталовложений между разнообразными видами деятельности. Диверсификация позволяет повысить устойчивость предприятия к изменениям в предпринимательской среде.

Страхование - это передача определенных рисков страховой компании. Широко используется такой вид страхования , как хеджирование - страхование цены товара от риска либо нежелательного для производителя падения, либо невыгодного для потребителя увеличения.

Лимитирование предполагает установление лимита, т.е. определенных сумм расходов, продажи товаров в кредит, сумм вложения капитала и т.п.

В процессе самострахования создаются различные резервные и страховые фонды. Эти фонды в зависимости от цели назначения могут создаваться в натуральной или денежной форме.

Распределение риска предполагает разделение риска между участниками проекта.

К конкретным мерам снижения производственных рисков можно отнести действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих и прочие меры.

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

* систематическое изучение конъюнктуры рынка;
* создание дилерской сети;
* соответствующая ценовая политика;
* образование сети сервисного обслуживания;
* формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля;
* реклама, т.д.

Финансовые риски могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т.д.

Мерой по снижению рисков, связанных с форс-мажорными обстоятельствами, служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

В заключение отметим, что общими в хозяйственной практике являются три основных принципа снижения риска:

* не рисковать больше, чем позволяет собственный капитал;
* не забывать о последствиях риска;
* не рисковать многим ради малого.

2.13 Приложение (сопровождающие документы) к бизнес-плану

Приложение обычно содержит материалы, которые не обязательно должны быть приведены в основном тексте. Только те документы, которые представляют непосредственный интерес для потенциального (инвестора, должны быть приведены полностью. В части остальных можно ограничиться краткими заметками. Ссылки на какие-либо документы, используемые в приложении, должны быть сделаны в самом бизнес-плане. В приложение рекомендуется поместить следующие документы:

* данные по анализу рынка;
* спецификации продукта, фотографии;
* копии рекламных проспектов;
* карту организации;
* договоры аренды;
* важнейшие контракты: товарные сделки, сырьевые контракты;
* рекомендательные письма;
* публикации: журнальные статьи, ссылки на упоминание в книгах;
* калькуляции себестоимости продукции (услуг);
* данные расчета элементов сметы затрат;
* формы финансовой отчетности за период, предшествующий анализу реализации проекта;
* кредитные отчеты и др.