

А.В. Лебедева

**БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
2018**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

А.В. Лебедева

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2018

УДК 65.012.2
ББК 65.5я7
Л 330

Лебедева А.В. Бизнес-планирование: учебное пособие/ ВШТЭ. – СПбГУПТД. – СПб., 2018. – 82 с. ISBN 978-5-91646-160-2

В учебном пособии рассматриваются классические и новейшие подходы к разработке бизнес-плана и соответствующий им инструментарий, типовое содержание бизнес-плана, приводятся формы и таблицы, используемые в процессе планирования бизнеса от начальной стадии - возникновения идеи - до получения результативных показателей деятельности предприятия и их оценки.

Учебное пособие предназначено для бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Рецензенты:

руководитель Управления Росаккредитации по СЗФО, канд. экон. наук.
доцент Гришина В.Л.;

канд. экон. наук, зав. кафедрой Ф и У СПбГУПТД Морозов О.А.

Рекомендовано Редакционно-издательским советом ВШТЭ
СПбГУПТД в качестве учебного пособия.

ISBN 978-5-91646-160-2

Высшая школа технологии
© и энергетики СПбГУПТД, 2018
© Лебедева А. В., 2018

Редактор и корректор Т. А. Смиронова
Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2018, поз. 89

Подп. к печати 30.10.18 Формат 60x84/16, Бумага тип. №1. Печать
офсетная. Печ. л. 5,25, уч.-изд.л. 5,25 Тираж 30 экз. Изд. №89. Заказ

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД,
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебное пособие представляет собой курс лекций по дисциплине «Бизнес-планирование» для студентов всех форм обучения, изучающих основополагающие экономические дисциплины. Данная дисциплина рассматривается как обязательный элемент общепрофессиональной подготовки экономиста или менеджера любого профиля.

Курс «Бизнес-планирование» базируется на знаниях, полученных в результате изучения таких дисциплин как «Экономическая теория», «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Основы профессиональной деятельности», «Организация предпринимательской деятельности» и готовит студентов к разработке выпускной квалификационной работы.

Цель дисциплины - формирование у обучающихся профессиональных навыков в области бизнес-планирования.

Задачи дисциплины

- научить выполнять на практике весь комплекс работ по планированию бизнеса;
- разрабатывать бизнес-план для внутреннего пользования и потенциальных инвесторов;
- закрепить навыки подготовки презентации и защиты бизнес-плана.

В результате изучения курса будущий экономист должен обладать рядом важнейших компетенцией.

Знать:

- методы обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, принципы технико-экономического анализа;
- этапы разработки и реализации управленческого решения;
- методы оценки эффективности управленческих решений;
- основы построения расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

Уметь:

- применять инструментальные средства для обработки экономических данных;
- находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;
- применять методы анализа рисков бизнес-проекта;
- находить эффективные методы управления рисками при реализации бизнес-проекта.

Владеть:

- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью

организаций; методиками планирования операционной (производственной) деятельности организации;

- навыками обработки и анализа экономических данных в соответствии с поставленной задачей;

- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;

- методологией экономического исследования, современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных;

- методами управления проектами и их реализаций с использованием современного программного обеспечения.

Освоение дисциплины позволит сформировать у студента системный взгляд на управление промышленным предприятием, включающим экономический и производственный аспекты.

Тема 1. Сущность и содержание бизнес-планирования

Внутрифирменное планирование — необходимое условие успешного управления предпринимательской деятельностью организации. Предприниматели, осознающие роль планирования в обеспечении конкурентоспособности своего бизнеса и активно использующие его в практической деятельности, оказываются более успешными и надежными участниками рынка.

Профессионально организованное планирование позволяет менеджерам:

- подготовиться к оперативному использованию благоприятных условий и противостоянию возможным вызовам и угрозам внешней среды;
- координировать работу внутрифирменных структур, объединять их усилия для достижения целей, стоящих перед организацией;
- активизировать работу менеджеров;
- расширять их представление о законах рынка, его требованиях и запросах;
- улучшать информационное обеспечение организации, повышать качество принимаемых управленческих решений.

В условиях рынка планирование имеет свои пределы. К наиболее значимым ограничителям планирования относятся: неопределенность, непредсказуемость рыночной среды; издержки планирования; масштабы деятельности организации.

Неопределенность рыночной среды ведет к тому, что организация не в состоянии однозначно оценить свои позиции на рынке продаж продукции (работ, услуг). Она не располагает необходимой надежной информацией о текущих экономических процессах и не может достаточно точно определить направления и интенсивность их развития в перспективе. Неопределенность рыночной среды порождается разнообразием несопадающих интересов и решений многочисленных субъектов рынка.

Потребность в планировании малого бизнеса объясняется более агрессивной внешней средой, более высокой уязвимостью и незащищенностью перед крупными конкурирующими компаниями. У малых и средних предприятий есть и свои преимущества в отношении организации планирования. Они имеют более четкую и простую внутреннюю среду, более предсказуемую и управляемую. На таких предприятиях легче организовать людей, нацелив их на выполнение плановых заданий, легче контролировать усилия каждого конкретного работника и оценить его личный вклад в результаты работы коллектива в целом.

Принципы планирования впервые определил А. Файоль:

- 1) принцип единства (холизма);
- 2) принцип участия;

- 3) принцип непрерывности;
- 4) принцип гибкости;
- 5) принцип точности.

Система планирования на предприятии включает несколько элементов, среди которых можно выделить виды планов, которые различают по периоду, объекту планирования и процессу.

- По времени различают перспективное, среднесрочное, краткосрочное планирование
- По объекту - планирование деятельности фирмы, планирование отдельного бизнеса, планирование ресурсов (например, численности персонала, материальных ресурсов и др.).
- По процессу можно выделить планирование инвестиционной деятельности, разработки исследовательских и проектных работ (включается разработка продуктов, технологических процессов и т.д.);

Перспективное планирование может реализовываться по одной из двух методологий (подходов) - стратегическое или долгосрочное планирование. Объектом планирования выступает фирма в целом и (или) бизнес фирмы. Период планирования бывает от трех лет и выше и зависит от большого количества факторов, среди которых: продукт фирмы, динамика рынка, состояние экономики и др.

По своему содержанию среднесрочный план является этапом реализации перспективного плана. Для разработки плана используются количественные методы.

Краткосрочное планирование - разработка плана на период от смены (полусмены) до одного квартала. Данный вид плана реализуется в виде оперативно-календарного плана (оперативно-производственного плана). Объектом планирования выступает рабочее место и производственное подразделение. Применяемые методы - количественные.

Особым видом плана выступает бизнес-план - технико-экономическое обоснование разрабатываемых и реализуемых мероприятий (рис.1).



Рис. 1. Бизнес-планирование в системе планов предприятия

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на

общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывается экономический и финансовый аспект стратегии, дается технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен 1 или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) - создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план может быть использован в следующих ситуациях:

1. Фирме требуется капитал для дальнейшего развития.
2. Создание новой фирмы или смена собственника, при этом должна быть разработана стратегия развития.
3. Во время значительных структурных изменений (реконструкция, переход на выпуск новой продукции).
4. Для реализации инновационного замысла или бизнес-идеи.
5. Для финансового оздоровления предприятия, находящегося в состоянии неплатежеспособности, с целью вывода его из кризисного состояния.
6. При проведении конкурсов инвестиционных проектов.

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов.

1. Внутренний бизнес-план фирмы.

2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).
3. Инвестиционный бизнес-план.
4. Бизнес-план финансового оздоровления.

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять. Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов производства до реализации продукции и получения прибыли. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Примерная структура внутреннего бизнес-плана.

1. Резюме.

Изложение предпринимательской идеи. Обоснование идеи, ее перспективность. Оценка исходной ситуации. Факторы успеха. Продукция. Клиенты. Анализ рынка, главных конкурентов. Требования к месторасположению, помещениям.

2. Учредители. Фирма.

3. Концепции.

Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы. Принципы управления предприятием. Квалификация, количество функций сотрудников. Концепция менеджмента, маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

4. Планирование.

Первоначальные вложения. Структура капитала. Планирование показателей, обеспечивающих готовность к производству (план инвестиций, план амортизационных отчислений, план издержек, план постоянных издержек). Планирование показателей, предполагающих производственную деятельность (план издержек на персонал, план переменных издержек, план выручки, план прибыли и убытков, план ликвидности).

5. Стратегия управления и планирования.

В разделе «Стратегия управления и планирования» целесообразно подробно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их достижение. Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

6. Приложение.

В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки, возможное изменение структуры управления, планирования, учета и другие материалы, раскрывающие содержание основного документа.

Следует особо отметить, что внутренний бизнес-план – это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана; о формировании таблиц. Поэтому приведенная выше примерная структура внутреннего бизнес-плана может служить только ориентиром, но не стандартом.

Следует также обратить внимание на **структуру плана финансового оздоровления предприятия**. По нашему мнению, многие разделы и рекомендации по их выполнению в значительной степени отвечают требованиям внутреннего бизнес-плана.

Для бизнес-плана под получение кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита) существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира. Принятая структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы:

1. Резюме.
2. Компания и отрасль, в которой она работает.
3. Продукция (услуги).
4. Производство.
5. Маркетинг.
6. Менеджмент.
7. Финансовый план.
8. Приложения.

Приведенная выше структура является примерной, рекомендуемой и не может быть абсолютной догмой. Следует заметить, что многие банки, инвестиционные структуры разработали собственные стандарты, формы бизнес-планов. В этой ситуации необходимо ознакомиться с требованиями кредитора и постараться их выполнить.

Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций.

Составляя бизнес-план рассматриваемого типа, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну Вашей фирмы, проекта.

По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору можно расширить диапазон представления информации, соблюдая при этом все же принцип коммерческой тайны.

Очень часто фирмы, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу фирмы. Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора, доказать способность фирмы их реализовать.

Необходимо помнить, что фирма обеспечивает возврат коммерческого кредита за счет получения выручки, а не из прибыли. Особое внимание необходимо уделить порядку уплаты процентов по кредиту.

Классификация инвестиционных бизнес-планов (БП):

1. Тип БП:

- технический;
- экономический;
- организационный;
- социальный;
- коммерческий;
- смешанный.

2. Класс БП (по составу и структуре проекта):

- монопроект;
- мультипроект;
- мегапроект - при разработке программ целевого развития региона, области.

3. Масштаб БП:

- мелкий;
- средний;
- крупный;
- очень крупный;

4. Длительность:

- краткосрочный – до 3 лет;
- среднесрочный – от 3 до 5 лет;
- долгосрочный - более 5 лет.

5. Сложность проекта:

- простой;
- сложный;
- очень сложный.

6. Вид проекта (предметная область):

- инновационный;
- научно-исследовательский;
- организационный;
- учебно-образовательный;
- смешанный.

Для привлечения иностранных инвестиций нужно учитывать 12 основных критериев:

1. Характеристики местного рынка (размеры, ёмкость рынка, покупательная способность фирм и населения, природные ресурсы и географическое положение).
2. Доступность рынка, т.е. законы, нормативные положения, обеспечивающие доступ на местный рынок.
3. Рабочая сила (уровень заработной платы, качество обучения, уровень образования, уровень полезности труда).
4. Валютный риск - отношение местной валюты к основным твердым валютам.
5. Защита прав интеллектуальной собственности (право на технологию, результаты маркетинговых исследований и т.д.).
6. Возможность возврата капитала.
7. Торговая политика (обменный курс, таможенные пошлины).
8. Налоговая политика (ставки и стимулы).
9. Государственное регулирование.
10. Политическая стабильность, т.е. сохранение «условий игры» достаточно
11. длительное время (связь, услуги страховых компаний, банковские услуги и т.д.).
12. Макроэкономическая политика (уровень инфляции).
13. Инфраструктура и услуги (телекоммуникации, транспорт и т.д.)

В малом бизнесе источниками финансирования могут быть личные средства, средства других индивидуальных инвесторов, средства от поставщиков ресурсов, от потенциальных заказчиков и др.

Типы инвесторов

1. Консервативный: Надежность вложений, минимальная угроза риска.
2. Умеренно – агрессивный: Защита инвестиций, обеспечение их безопасности, высокая доходность, склонность к риску.
3. Агрессивный: Высокая доходность вложений, ориентация на ценные бумаги, склонность к риску, высоко ликвидные ценные бумаги.
4. Опытный: Профессиональные знания, опыт, стабильный рост вложений, капитала, высокая ликвидность.
5. Изощенный игрок: Стремление к максимальному доходу даже при угрозе потери капитала.

План финансового оздоровления имеет особый статус. Во-первых, этот бизнес-план заполняется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия, его санацию. План должен пройти достаточно сложный путь согласования и утверждения. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Необходимо выделить особо и структуру плана финансового оздоровления предприятия:

1. Общая характеристика предприятия.

2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.
7. План производства.
8. Финансовый план.

План финансового оздоровления направлен на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной деятельности предприятия с учетом предоставления государственной финансовой поддержки для проведения санационных мероприятий.

Как видим, из структуры вышеприведенного бизнес-плана можно сделать вывод, что бизнес-план финансового оздоровления четко формализован и конкретизирован. Данный тип бизнес-плана самый большой, но и самый сложный. На практике многие внешние управляющие испытывают большие сложности по его составлению. В качестве методической помощи можно рекомендовать Приложение № 2 к распоряжению Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 05.12.94 г. № 98-р «Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления» (бизнес-планов).

Вопросы:

1. Раскройте содержание основных принципов планирования.
2. Каковы основные разделы бизнес-плана финансового оздоровления. Система антикризисных мероприятий?
3. Методы внутрифирменного планирования.
4. Отличие бизнес-планирования от других видов внутрифирменного планирования. Отличие бизнес-плана от функциональных планов (например, инвестиционный план, финансовый план и др.) и технико-экономического обоснования.
5. Кто разрабатывает бизнес-план организации?
6. Каким требованиям должен отвечать внутрифирменный план? Что означает гибкость?
7. Информационное обеспечение бизнес-планирования. Источники получения релевантной информации.
8. Методы получения первичной информации.
9. В чем отличие бизнес-плана и бюджета фирмы? Ключевые требования к бизнес-планированию.
10. Проблемы бизнес-планирования в российской среде.

Тема 2. Современные стандарты бизнес-плана

В России в настоящее время нет единой методики разработки бизнес-плана. Для разработки бизнес-плана используются методики или пособия, выбор которых для инициаторов проекта сейчас достаточно широк. Имеются различные типовые иностранные методики. Выбор конкретной разновидности методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от различных факторов. Среди них можно отметить величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора. На какой разновидности методики остановить свой выбор не принципиально. Важно, чтобы разработанный документ содержал ряд обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты, исходная и итоговая информация (показатели) была достоверна, обоснована и базировалась на документальных источниках и расчетах.

Стандарт бизнес-плана Европейского Банка Реконструкции и развития (EBRD)

1. Титульный лист

2. Меморандум о конфиденциальности

3. Резюме

4. Предприятие

4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности

4.2. Собственники, руководящий персонал, работники предприятия

4.3. Текущая деятельность

4.4. Финансовое состояние

4.5. Кредиты

5. Проект

5.1. Общая информация о проекте

5.2. Инвестиционный план проекта

5.3. Анализ рынка, конкурентоспособность

5.4. Описание производственного процесса

5.5. Финансовый план

5.6. Экологическая оценка

6. Финансирование

6.1. Графики получения и погашения кредитных средств

6.2. Залог и поручительство

6.3. Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств

6.4. SWOT - анализ

6.5. Риски и мероприятия по их снижению

7. Приложения

Стандарт бизнес-плана компании KPMG

- 1.Титульный лист**
- 2.Меморандум о конфиденциальности**
- 3.Резюме**
 - 3.1. Краткий обзор
 - 3.2. Предлагаемая продукция и услуги
 - 3.3. Миссия, цели и задачи
- 4.Продукция и услуги**
 - 4.1. Введение
 - 4.2. Продукция и услуги
 - 4.3. Сопутствующие товары и услуги
- 5.Анализ рынка и отрасли**
 - 5.1. Использование продукта и услуги
 - 5.2. Демографический анализ
 - 5.3. Конкуренция
 - 5.4. SWOT - анализ
- 6.Целевые рынки**
 - 6.1. Целевые потребители
 - 6.2. Географический целевой рынок
 - 6.3. Ценообразование
- 7.Стратегии рекламы и продвижения**
 - 7.1. Стратегия продвижения
 - 7.2. Средства распространения рекламы
 - 7.3. Прогноз продаж
- 8.Управление**
 - 8.1. Организация и ключевой персонал
 - 8.2. Постоянное потребление активов
 - 8.3. Затраты на подготовку производства
- 9.Финансовый анализ**
 - 9.1. Себестоимость реализованной продукции
 - 9.2. Анализ безубыточности
 - 9.3. Количественный анализ
 - 9.4. Доходы и убытки
 - 9.5. Движение денежных средств
 - 9.6. Балансы предприятия
 - 9.7. Риски
- 10.Приложения**

Стандарты бизнес-плана компании BFM Group

- 1.Меморандум о конфиденциальности**
- 2.Аннотация бизнес-плана**
- 3.Резюме бизнес-плана**
- 4.Компания**
 - 4.1. Общая информация
 - 4.2. Характеристика продуктов и услуг компании
 - 4.3. Инновации компании

5.Среда для бизнеса

- 5.1. PEST-анализ
- 5.2. Отраслевое окружение
- 5.3. Концепция бизнеса
- 5.4. Стратегия проекта
- 5.5. SWOT-анализ отрасли

6.Характеристика продукта бизнеса

- 6.1. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain)
- 6.2. Матрица Boston Consulting Group

7.Анализ рынков сбыта

- 7.1. Оценка размера рынка и возможных тенденций его развития
- 7.2. Оценка доли рынка и объема продаж
- 7.3. Сегментация рынка и определение ниши продукта бизнеса

8.Конкуренция и конкурентные преимущества

- 8.1. Сравнительные характеристики конкурентных продуктов
- 8.2. Сравнительные характеристики фирм-конкурентов
- 8.3. Анализ конкурентной ситуации на рынке
- 8.4. Анализ по схеме 4-5 Р.
- 8.5. SWOT-анализ компании

9.Организация внешнеэкономической деятельности фирмы

- 9.1. Организационное обеспечение внешнеэкономических связей
- 9.2. Экономическое обеспечение внешнеэкономических связей
- 9.3. Косвенные формы выхода на внешний рынок

10.Стратегия плана маркетинга

- 10.1. Общая стратегия маркетинга
- 10.2. Ценообразование
- 10.3. Тактика реализации продукта
- 10.4. Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий
- 10.5. Реклама и продвижение товара на рынок

11.План продаж

- 11.1. Факторный анализ продаж
- 11.2. Точка безубыточности

12.План производства

- 12.1. Производственный цикл
- 12.2. Производственные мощности и их развитие
- 12.3. Стратегия в обеспечении и производственный план
- 12.4. Государственное и правовое регулирование
- 12.5. Возможности улучшения и доработки продукта

13.Организационный план и менеджмент

- 13.1. Деловое расписание
- 13.2. Организационная структура
- 13.3. Главные руководители фирмы
- 13.4. Другие инвесторы

13.5. Найм и система премирования

13.6. Профессиональные советники и услуги

14. Инвестиционный план, стратегия и источники финансирования инвестиционных затрат

15. Финансовый план

15.1. Потребность в финансировании (подбор суммы кредита (инвестиции) и графика финансирования)

15.2. Выплаты на погашение займов (выплаты кредитного тела)

15.3. Выплаты на обслуживание займов (проценты по кредитам)

15.4. Отчет о прибылях – убытках (помесячно до конца проекта)

15.5. Отчет о кеш-фло (помесячно до конца проекта)

15.6. Баланс проекта (помесячно до конца проекта)

15.7. Доходы подразделений и участников проекта

15.8. Финансовые показатели (помесячно до конца проекта)

15.9. Использование прибыли (помесячно до конца проекта)

15.10. Анализ чувствительности по - NPV, DPB, PI, IRR, PB, ARR, MIRR, D

15.11. Статистический анализ проекта по методу Монте-Карло

15.12. Объем продаж (помесячно до конца проекта)

15.13. Поступления от продаж (помесячно до конца проекта)

15.14. Налоговые выплаты (помесячно до конца проекта)

15.15. Общие издержки (помесячно до конца проекта)

15.16. Общие издержки на продукт (каждый в отдельности)

15.17. Запасы готовой продукции (помесячно до конца проекта)

15.18. Запасы сырья и комплектующих (помесячно до конца проекта)

15.19. Инвестиционные затраты

15.20. Амортизация по активам

15.21. Операционный ливеридж (отношение постоянных издержек к переменным)

15.22. Финансовый ливеридж (отношение собственного капитала к заемному)

15.23. Общая эффективность проекта

Приложения к бизнес-плану

Бизнес-план по стандартам UNIDO

Одной из организаций, предлагающей стандарты для бизнес-планирования, является **UNIDO** – United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) — подразделение Организации Объединённых Наций, направленное на борьбу с нищетой путем повышения производительности, основана в 1966 году. Организация, борющаяся за глобальное процветание, поддерживающая индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

ЮНИДО оказывает различную помощь странам с переходной экономикой и развивающимся странам в адаптации и развитии в условиях глобализации экономики и мира в целом. Организация собирает знания, информацию, опыт и технологии, передает их нуждающимся странам и тем самым содействует развитию конкурентоспособной экономики и повышению уровня занятости.

Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO:

1. Резюме

Раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. По резюме составляют впечатление обо всем проекте, поэтому его всегда просматривают потенциальные инвесторы. Резюме должно содержать краткую, но понятную информацию и давать ответы на волнующие инвесторов вопросы — каков объем инвестиций, сроки кредитования, гарантии возврата, объем собственных средств и прочее. Остальные разделы документа должны давать более расширенную информацию о проекте и доказывать правильность расчетов в резюме.

2. Описание отрасли и компании

Описание общей информации о предприятии или компании, описание отрасли и перспективы её развития, финансовые показатели деятельности, кадры и структура управления, направление деятельности и выпускаемая продукция или услуги, партнерские связи.

3. Описание услуг (товаров)

Наилучшим будет наглядное представление продукции, производимой вашим предприятием — пусть это будет фотография, рисунок или натуральный образец. Если вы производите не один вид продукции, то описание должно быть по каждому виду в отдельности.

Структура данной части:

- Наименование продукции
- Назначение и область применения
- Основные характеристики
- Конкурентоспособность
- Патентоспособность и авторские права
- Наличие или необходимость лицензирования
- Степень готовности к выпуску и реализации продукции
- Наличие сертификата качества
- Безопасность и экологичность
- Условия поставки и упаковка
- Гарантии и сервис
- Эксплуатация продукции
- Утилизация

4. Продажи и маркетинг

Прежде всего, для вашего товара должен существовать рынок сбыта. В данном разделе вы должны показать инвестору, что этот рынок есть. Потенциальные покупатели делятся на конечных потребителей и оптовых

покупателей. Если потребителем выступает предприятие, то оно характеризуется месторасположением и отраслью, в которой вы работаете. Если потребитель-это население, то характеризуется стандартными социально-демографическими характеристиками - пол, возраст, социальное положение и прочее. Также стоит описать потребительские свойства товаров - цена, срока службы изделия, внешний вид и другие.

Структура данной части:

- Требования, которые потребитель предъявляет к продукции данного вида и ваши возможности им соответствовать.
- Анализ и описание конкурентов, какие сильные и слабые стороны вы будете иметь.
- Маркетинговые исследования, описание рынка и его перспективы развития.
- Сбыт — начиная от упаковки и хранения и заканчивая непосредственно сбытом в местах продаж и гарантийным обслуживанием.
- Привлечение потребителей — какими способами (маркетинговыми инструментами), анализ эластичности спроса по цене.

5. План производства

Расчет постоянных и переменных издержек на производство, объемов производства и сбыта, расчет себестоимости продукции и общие сведения о возможностях предприятия.

Структура данной части:

- Географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций.
- Технология и уровень квалификации кадров.
- Потребность в площадях.
- Кадровое обеспечени .
- Экологичность производства и безопасности работающих.
- Объем производства.
- Заработная плата и другие расходы на персонал.
- Затраты на сырье и материалы.
- Текущие затраты на производство.
- Переменные издержки.
- Постоянные издержки.

6. Организационный план

От топ-менеджмента компании напрямую зависит успешность проекта. В этом разделе описывается организация руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего состава.

7. Финансовый план

Необходимо описать основные финансовые расчеты и издержки, провести калькуляцию себестоимости и описать смету расходов на проект. Также описать источники финансовых средств, привести таблицу расходов и доходов и описать движение наличности.

Структура данной части:

- Затраты подготовительного периода.
- Затраты основного периода.
- Расчет поступлений.
- Затраты, связанные с обслуживанием кредита.
- Налоговые платежи.
- Другие поступления и выплаты.
- Отчет о прибылях и убытках.
- Поток реальных денег.
- Прогнозный баланс.

8. Оценка эффективности проекта

Оценка значимости проекта, его эффективность и направленность. Анализ чувствительности предприятия к внешним факторам.

9. Гарантии и риски компании

Гарантии по окупаемости проекта и возврату заемных средств. Описание возможных рисков и форс-мажорных моментов.

10. Приложения

Все подробности, которые не вошли в основные разделы, можно описать в приложениях. Это разгрузит основную часть от лишних таблиц, графиков и прочего. В приложениях чаще всего описываются следующие моменты:

- полная информация о компании (регистрационные документы и прочее)
- фотографии, чертежи, патентная информация о продукции
- результаты маркетинговых исследований
- фотографии и схемы предприятия
- схемы по организационной структуре предприятия
- финансово-экономические расчеты (таблицы, графики)
- нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по проекту

Основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS:

1. Титульный лист

2. Страница, посвященная регламентированию авторских прав на данный документ

3. Тезисный очерк бизнес-плана

3.1. Ведение бизнеса

3.2. Краткое описание продукта

3.3. Описание рыночной среды

3.4. Персонал (с отдельным выделением руководящего состава)

3.5. Распределение денежных средств

4. Стратегический очерк бизнеса

5. Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта

5.1. Изучение данных о сбыте

5.2. Стратегия маркетинговых шагов

6. Стратегия производства

6.1. Планы по развертыванию производства

6.1.1. Особенности местной инфраструктуры

6.1.2. Тактика интеграции производства

6.2. Обеспечение производственными ресурсами

6.2.1. Требования к производственным площадям и возможные варианты размещения

6.2.2. Требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение

6.3. Расчет производственного плана

6.4. Технический контроль

6.5. Критические переменные, влияющие на процесс производства

6.6. Расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости

7. Система управления бизнесом

7.1. Описание кадровой цепочки

7.2. Процесс согласования и принятия решений

7.3. Описание руководящего состава с послужным списком

8. Финансовая составляющая дела

8.1. Решение различных подготовительных вопросов

8.2. Сроки развертывания плана

8.3. Частота периода по плановым разработкам

8.4. Направления бизнеса и анализ одного из них

8.5. Оценка погрешности финансовых отчетов

8.6. Себестоимость продукта

8.7. Расчет себестоимости продукции (или оказания услуги)

8.8. Система подсчета убытков и прибылей

8.9. Балансовая отчетность

8.10. Прогноз планируемого и возможного финансового потока

8.11. Подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия

9. Анализ факторов риска

9.1. Риски обусловленные техническими факторами

9.2. Финансовых рисков

9.3. Инвестиционный анализ

9.4. Анализ возможных результатов предполагаемого бизнеса на

10. Приложения

Также можно выделить целый ряд методических указаний по формированию бизнес-плана, разработанных для российских компаний, которые позволяют учитывать экономическую ситуацию. Министерство экономического развития и торговли разработало собственную структуру бизнес-плана. Стандарт разработан по требованиям Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации, принятого Постановлением Правительства Российской Федерации N 1470 от 22 ноября 1997 г. N 1470 (в ред. - Постановления Правительства РФ от 20.05.98 N 467).

Данная форма бизнес-плана чаще всего требуется при выполнении государственных и муниципальных заказов, а также соблюдения стандарта требуют конкурсы на гранты, организуемые министерствами экономического развития регионов и РФ.

Структура бизнес-плана:

- 1. Резюме**
- 2. Анализ положения дел в отрасли**
- 3. Производственный план**
- 4. План маркетинга**
- 5. Организационный план**
- 6. Финансовый план**
- 7. Поправка на риск проекта**

Структура бизнес-плана, разработанная торгово-промышленной палатой, в общем виде содержит следующие разделы:

- 1. Резюме**
- 2. Информация об инициаторе проекта**
- 3. Представление проекта (продукта)**
- 4. Маркетинговый анализ**
- 5. Технологии и операционный план**
- 6. Бюджет и финансовый анализ**
- 7. Анализ рисков**

Так или иначе, бизнес-план, подготовленный для внешнего инвестора (особенно банка или органов государственной службы), должен содержать:

- название инвестиционного проекта, его суть и целесообразность реализации;
- обоснование его соответствия основным направлениям и основным отраслевым приоритетам инвестиционной деятельности банка (направлениям развития региона);
- обоснование общегосударственной значимости проекта;

- обоснование положительного эффекта для общества и экономики Российской Федерации;
- обоснование соответствия проекта экологическому законодательству, действующему на территории страны реализации проекта;
- информацию о предполагаемых конкурсных процедурах для отбора ключевых поставщиков и подрядчиков по проекту;
- обоснование привлекательности проекта для банка и других участников проекта, подкреплённое результатами финансовых прогнозов, анализом потенциала рынка, прозрачностью проекта и возможностью осуществлять контроль за ходом реализации проекта и целевым использованием средств;
- обоснование реализуемости проекта, подкреплённое наличием чёткой стратегии реализации проекта и планами по его реализации, возможностью привлечения необходимых ресурсов для реализации, наличием команды руководителей и разработчиков;
- анализ возможных рисков, связанных с реализацией проекта, и способов их минимизации.

Информация в бизнес-плане должна быть объективной, основываться на обоснованных данных и не противоречащих им разумных предположениях. Все числовые данные и ключевые предположения должны сопровождаться ссылками на источники информации с указанием даты, на которую приведена информация. Изложение информации в бизнес-плане должно быть понятным, логичным и структурированным.

Для того чтобы подготовленный документ способствовал быстрому и эффективному принятию решений по проекту, недостаточно сделать его детальным и включить всю необходимую информацию. Важно еще, чтобы эта информация была правильно воспринята читателем. Поскольку любой бизнес-план содержит множество цифр и фактов, следует принять во внимание ряд простых правил, помогающих в представлении этих фактов:

1. Постарайтесь сделать проект компактным. Это довольно трудно сделать, учитывая высокие требования к раскрытию информации, но как показывает практика, вынося всю необязательную при первом прочтении информацию в приложения, можно сохранить объем основного текста в пределах 30-50 стр.
2. Включайте в каждый раздел выводы, которые обобщают ключевые положения раздела. Это должен быть небольшой список из 3-5 пунктов, компактно представляющих главные цифры и итоговые заключения. Список можно поместить как в конец раздела (тогда этот пункт будет называться «Выводы по разделу X»), так и в начало раздела (тогда его можно назвать «Основные положения раздела»).
3. Предоставляйте данные, в которых важна структура, диаграммами, тенденции – графиками, а детальные цифры – в виде таблиц.

4. В каждом графике или таблице укажите (внутри или в подписи) точную информацию о единицах измерения. Например, «Прогноз продаж, тыс. руб. в ценах 2017 г., без НДС».
5. Используйте автоматическую нумерацию разделов, таблиц и графиков и другие средства автоматизации. Без этого сложно добиться адекватной организации документа в процессе его согласования и доработок.

Вопросы:

1. Какие стадии процесса бизнес-планирования можно выделить?
2. Назовите основные функции бизнес-планирования.
3. Какие требования предъявляются к структуре бизнес-плана? Каким требованиям должен отвечать профессионально подготовленный бизнес-план?
4. Что такое аудит бизнес-плана?
5. Проведите сравнительный анализ различных стандартов бизнес-планов.
6. Сущность инноваций в бизнесе. Классификация инвесторов в венчурном бизнесе.
7. Программные средства разработки бизнес-планов.
8. Какие стадии жизненного цикла проходит инвестиционный проект?
9. Что представляет собой жизнеспособность проекта?
10. Предложите схему взаимосвязи отдельных разделов бизнес-плана по одному из указанных выше стандартов (последовательность разработки и увязку по определенным критериям).

Тема 3. Бизнес-идея как основа предпринимательской деятельности

Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие, - это бизнес-идея, закладываемая в его основу. В повседневной практике идея отражает общее представление о чем-либо. **Бизнес-идея** — это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Такая бизнес-идея может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне (через приобретение компаний, «враждебное» поглощение, создание совместных предприятий и т. п.). Поиск новых бизнес-идей и их реализация относятся к числу самых сложных задач, стоящих перед предпринимателем.

Как правило, инновационные бизнес-идеи являются результатом творческой деятельности, которая порождает нечто качественно новое. Причем в качестве инновации может выступать все что угодно - от нового продукта (услуги) до новой организационной структуры или системы управления бизнесом. Этот результат может быть направлен на разработку, создание или распространение новых товаров (услуг),

технологий, внедрение новых технологических или организационных форм деятельности и т. д.

Инновационные бизнес-идеи в системе координат можно классифицировать по двум характеристикам:

- 1) продукт (услуга), который предлагает бизнес-идея;
- 2) способ, которым продукт (услуга) разработан, произведен или предлагается на рынок («бизнес-система»).

В рамках каждой из характеристик возможно либо усовершенствовать то, что уже существует, либо разрабатывать нечто совершенно новое. Причем инновации в бизнес-системе, как правило, менее очевидны, но также важны.

Обычно требуется много времени на то, чтобы бизнес-идея могла «созреть» и получить необходимые инвестиции. Сначала идея должна пройти проверку на реалистичность и жизнеспособность. Хорошим подспорьем может послужить предварительное проведение широкого и тщательного обсуждения бизнес-идеи с экспертами, потенциальными клиентами.

Это позволит впоследствии яснее отразить ее выгоды и представить рыночные возможности бизнес-идеи. Время, требуемое для разработки бизнес-идеи, зависит от множества факторов. В некоторых случаях, когда бизнес-идея явно опережает свое время, могут потребоваться многие годы. Иногда может быть найден более совершенный продукт (услуга), но он не может быть реализован в силу того, что еще не разработаны технологии для его производства. Известно, что лучший способ получить хорошую идею заключается в том, чтобы вначале иметь много идей, а затем провести их сравнение и выбор лучшей. Существует целый ряд методов, помогающих вырабатывать и оценивать новые идеи.

1. Мозговой штурм (Алекс Осборн)

Группа людей активно предлагает различные идеи, участники группы пытаются их развить, тут же анализируют их, выявляя недостатки и преимущества. Основной метод, которым пользуются большинство руководителей и который имеет массу разновидностей и технологий использования.

2. «Шесть шляп» (Эдвард де Боно).

Особенно хорошо он подходит для оценки необычных и инновационных идей, когда важно учесть любое мнение и рассмотреть ситуацию под разными плоскостями.

По ходу творческого процесса человек по очереди надевает шесть шляп разного цвета. В белой он беспристрастно проверяет цифры и факты, в черной – пытается найти отрицательные черты, в желтой – анализирует положительные моменты, в зеленой – генерирует новые идеи, в красной – может позволить активную эмоциональную реакцию. Ну и, наконец, в синей шляпе подводятся итоги работы.

3. «Ментальные карты» или «Интеллект-карты»

Разработал Тони Бьюзен в 70-е годы прошлого века и описал в своей книге «Думай головой». После этого они стали привычным инструментом работы многих интеллектуальных работников стран Западной Европы и США. У нас этот метод также сейчас на пике популярности.

Благодаря визуализации информация воспринимается гораздо быстрее и помнится дольше. Тони Бьюзен предложил написать в центр листа ключевое понятие, а все ассоциации, которые надо запомнить, писать на ветвях, идущих от главного слова. Идеи можно также рисовать. Создание такой карты помогает придумывать новые ассоциации, образ карты гораздо лучше запоминается.

4. Синектика (Уильям Гордон).

Термин «синектика» обозначает совмещение в процессе поиска решения проблемы разнородных, порой даже несовместимых элементов. В синектике приветствуется критика и активно используются различного рода сравнения и аналогии. В процессе решения поставленной задачи участие принимает группа людей (синектиков).

План действий:

1. Прямые аналогии. Они нередко находятся в различных системах, которые решают сходные с поставленной задачи.
2. Субъективные (личные) аналогии. В качестве примера можно использовать изобретателя, который представляет себе, как его собственное тело функционировало бы, если бы он мог, используя его, достичь поставленного результата. Что бы он чувствовал, если бы его руки, например, были крыльями или лопастями вертолёта? Или как повело бы себя его тело, если бы он был подъёмным краном?
3. Символические аналогии. Здесь могут использоваться сравнения, аллегории, метафоры, где свойства чего-то одного отождествляются со свойствами другого.
4. Фантастические аналогии. На этом этапе нужно представлять вещи такими, какими они быть не могут по определению. Пример: объект — карандаш, задача — расширение ассортимента. Прямая аналогия — объёмный карандаш, ее отрицание — плоский карандаш. Результат — карандаш-закладка.

5. Метод фокальных объектов (Чарльз Вайтинг).

Метод фокальных объектов (МФО) – это метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов. Отсюда другое название – метод случайных объектов. Т.е. в этом методе объединяются признаки разных объектов в одном предмете.

План действий:

1. Выбираем фокальный объект – то, что мы хотим усовершенствовать.
2. Выбираем случайные объекты (3-5 понятий, из энциклопедии, книги,

обязательно существительные, разной тематики, отличной от исходного объекта).

3. Записываем свойства случайных объектов.
4. Найденные свойства присоединяем к исходному объекту.
5. Полученные варианты развиваем путём ассоциаций.
6. Оцениваем с точки зрения эффективности, интересности и жизнеспособности полученные решения.

Пример: свеча и понятие «Новый год». Новый год - значит праздник, искры бенгальских огней, к свече это тоже относится. Если бенгальскую свечу стереть в порошок и добавить его в воск, то выйдет «новогодняя» свеча с искрящейся крошкой внутри.

6. Морфологический анализ (Фриц Цвикки).

Это метод систематизированного поиска новых идей предлагает большую, серьёзную сверхзадачу разбить на ряд локальных задач, касающихся каких-то отдельных элементов. Каждый из элементов, в свою очередь, имеет ряд вариантов решения. Каждый из вариантов обязательно обсуждается.

Суть метода заключается в построении таблицы, где перечислены все составляющие элементы объекта исследования и указаны все возможные варианты реализации этих элементов.

План действий:

1. Точно формулируется проблема.
2. Определяются важнейшие элементы объекта.
3. Определяются варианты возможного исполнения элементов.
4. Занесение их в таблицу.
5. Оценка всех имеющихся в таблице вариантов.
6. Выбор оптимального варианта.

Расчет строится на том, что в поле зрения могут попасть варианты, которые ранее выпадали из поля зрения. Принцип морфологического анализа легко реализуется с помощью компьютерных средств путем построения алгоритмов.

7. «Непрямые стратегии» (Брайан Ино и Питер Шмидт).

Метод выхода из творческих тупиков с помощью заранее заготовленных карточек.

Первое издание карточек (115 штук) относится к 1975 году, а в наше время можно найти электронную версию «обходных стратегий» в интернете. Возьмите колоду карт, на которых предварительно запишите набор определенных команд. Теперь вытаскивайте карты и следуйте их указаниям.

Примеры карточек: «Отступление из неприязни не то же самое, что безразличие», «Присмотрись к мелкой детали и возвеличь её», «Подчеркни недостатки», «Чего бы ты не стал делать?», «Не придавай одной вещи большее значение, чем другим», «Используй предыдущую идею», «Просто продолжай».

8. Метод «Автобус, кровать, ванна».

Известный физик как-то пошутил, что все великие научные открытия были сделаны в одном из трех «В» - bus, bed, bath. (Автобус, кровать, ванна).

В его основе лежит мнение, что новые идеи часто посещают нас в самые неожиданные моменты и в самой неожиданной обстановке или вообще во время сна). Действительно, многие ученые признавали, что самые блестящие идеи приходили им в голову, когда они совершенно не думали о своих научных проблемах. Подобное — результат действия принципа инкубации.

Непрерывность процесса инкубации идей осуществляется благодаря тому, что наше подсознание постоянно обрабатывает накопленную информацию. Чем больше мы заинтересованы в нахождении решения, тем выше вероятность того, что подсознание подскажет нам новые идеи.

9. Ловушка для идей.

В этом методе необходимо фиксировать абсолютно все идеи, можно их записывать на диктофон или в тетрадь. А потом при случае возвращаться к ним. Простой и эффективный способ, но пользуются им, к сожалению, не все. Все пытаются запомнить, а память сопротивляется.

10. Метод Дельфи (дельфийский метод).

Метод заключается в выявлении экспертного мнения специалистов в условиях анонимности с последующей обработкой полученных результатов статистическими методами. Известно, что использование коллективных знаний ведет к возможности нахождения сильных решений, однако в процессе обмена мнениями между участниками может сказаться влияние авторитета коллег и все сведется к появлению популярных ответов. В России Метод Дельфи часто используется как один из инструментов выбора и оценки решения.

11. SCAMPER (Боб Эберле).

Методика креативности, предлагающая список изменений, которые можно осуществить в работе над определенным объектом. Техника заключается в том, чтобы последовательно ответить на вопросы о модификации поставленной задачи.

План действий:

Substitute - Заменить что-то, например, компоненты, материалы, людей

Combine - Комбинировать, например, с другими функциями, приборами

Adapt - Добавить что-то, например, новые элементы, функции

Modify - Модифицировать, например, изменить размер, форму, цвет или другой атрибут

Put - Применить для чего другого, в другой отрасли

Eliminate - Удалить части, упростить до главного

Reverse - Поменять местами, перевернуть, найти применение в чем-то противоположном.

Кроме сформулированной бизнес-идеи предприниматель должен представлять и ту **бизнес-модель**, на которой будет основано его дело. Бизнес-модель отражает суть того, каким образом компания ведет свой бизнес, осуществляет свою текущую деятельность и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех. Бизнес-модель описывает, как бизнес позиционирует себя в рамках своей отрасли и как он собирается себя обеспечивать, создавать прибыль.

Бизнес-модель позволяет дать упрощенное, концептуальное видение бизнеса компании. Она охватывает концепцию бизнеса, конкретные предложения ценности потребителю, важнейшие внутренние процедуры и механизмы, конкурентную стратегию, модель получения доходов. Бизнес-модель показывает, каким образом компания использует свое устойчивое конкурентное преимущество для достижения более высокого уровня эффективности в сравнении с конкурентами. Она характеризует жизнеспособность компании, ее умение зарабатывать прибыль в настоящем и в ближайшем будущем.

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом. Она гораздо шире и полнее, чем бизнес-идея, характеризует суть бизнеса и позволяет решать следующие задачи.

1. Представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности компании, которые можно довести до сведения сотрудников.
2. Сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях. Тем самым уже на этапе проектирования новой или модифицированной бизнес-модели закладывается основа для применения инновационных идей и новаторских подходов.
3. Выявить ключевые компетенции, которые необходимы для достижения целей компании, и определить требуемое развитие этих компетенций.
4. Показать экономическую привлекательность бизнеса, чтобы заинтересовать инвесторов (кредиторов), а также задействовать другие источники для получения необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и других).
5. Создать реальную основу для управления деятельностью компании, определения критериев оценки тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых менеджерами компании.
6. Выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности компании с учетом происходящих изменений во внешней среде бизнеса.

Чаще всего упоминаются следующие компоненты бизнес-моделей:

- бизнес-идея;
- клиенты;
- внутрифирменные процедуры и квалификация сотрудников;

- процессы, обеспечивающие получение прибыли;
- конкурентная стратегия;
- цели предпринимателя.

Бизнес-модели не должны быть статичны, они гибко приспособляются под изменение социальных или технологических факторов. Развитие и эволюция бизнес-моделей на протяжении XX века выглядит следующим образом:

- Самая первая бизнес-модель, которая и по сей день является базовой – «хранитель магазина». Ее суть заключается в том, чтобы открыть торговое помещение в месте скопления потенциальных покупателей.
- Другая известная модель зародилась в начале XX-го века, которая затем преобразовывалась огромное количество раз - «модель бритв и лезвий» или «модель, привязывающая к товарам». К примеру, бритва является приманкой, а лезвие – крючком, также мобильный телефон может выступать в качестве приманки, а время трафика – крючком и т. д.
- В 50-х годах XX века McDonald's и Toyota разработали свою уникальную систему.
- В 60-х Wal-Mart и Hypermarket представили свои новые бизнес-модели.
- В 70-х новаторами стали Federal Express и Toys R Us.
- В 80-х – Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell Computer.
- В 90-х – Southwest Airlines, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft и dot-coms.
- В последнее десятилетие наиболее эффективными и оригинальными бизнес-моделями отличаются компании Google, IKEA. Примечательно, что данные идеи начали разрабатываться еще в 1990-х годах, а популярность приобрели в начале 2000-х.

Для создания собственной модели были созданы универсальные шаблоны, которые помогают начинающему предпринимателю структурировать бизнес-модель. Примером такой бизнес-модели может служить структура, разработанная А. Остервальдером (рис. 2).



Рис. 2. Шаблон описания бизнес-модели по Остервальдеру

Несмотря на высокую распространенность, и, если это применимо, популярность бизнес-модели Остервальдера, есть важные элементы, которые не входят в данную бизнес-модель. Существуют другие подходы к построению бизнес-модели, учитывающие недостающие элементы, например, бизнес-модель Оливера Гассмана.

Модель Гассмана (рис. 3) включает меньше элементов, однако дает более простые ответы на вопросы, сочетает ключевые факторы успеха в другом формате. Такая бизнес-модель в явном виде говорит о том, каким способом компания зарабатывает прибыль, например, за счет дорогих комплектующих или разницы в цене ключевого ресурса при закупке оптом и в розницу.



Рис. 3. Шаблон описания бизнеса по модели Гассмана

Также следует выделить бизнес-модель S.P.A.C.E. (рис. 4), модель не включает само ценностное предложение на рынке, но анализирует взаимодействие компании и рынка по различным параметрам. Данная модель подразумевает 3 базовых уровня каждого элемента бизнес модели, от самого простого на внешнем периметре к самому сложному на внутреннем.

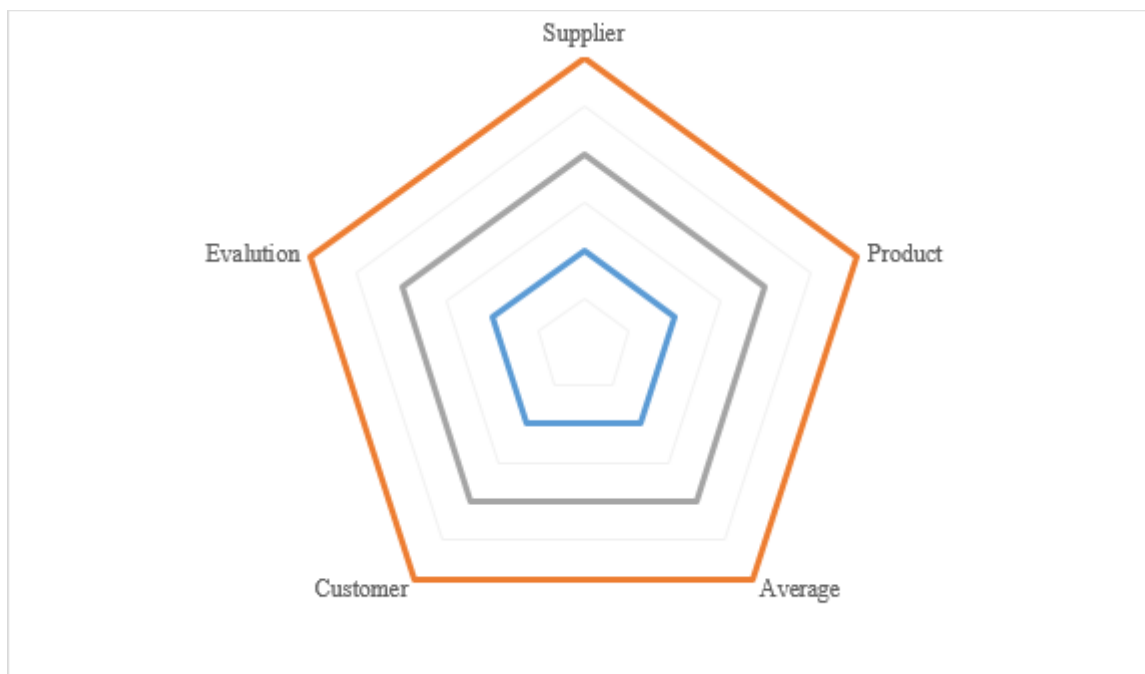


Рис. 4. Бизнес-модель S.P.A.C.E.

Supplier может принимать 3 роли:

- внешний периметр – просто отгрузка готового товара, оказание типовой услуги;
- средний периметр – консультация для выбора из нескольких типовых решений;
- внутренний периметр – высокая экспертиза для клиента, поиск лучшего решения.

Product –

- на внешнем периметре типовой продукт, не требующий оценки при выборе (булка хлеба);
- средний периметр – продукт с несколькими критериями выбора различной значимости (например, автомобиль);
- внутренний периметр – сложный продукт индивидуального исполнения (кухня на заказ).

Average – средний чек по отношению к рынку и к бюджету на аналогичную покупку:

- внешний периметр – низкий средний чек, рынок с ценовой конкуренцией;

- средний периметр – средняя стоимость товара/услуги в зависимости от набора функций, постоянное сравнение конкурентных позиций цена/качество;
- внутренний периметр – премиальный сегмент, большой средний чек, цена назначается за проект продавцом и редко оспаривается, так как работа индивидуальная.

Customer – количество клиентов на рынке.

- Внешний периметр – практически не ограничено;
- средний периметр – много, но есть определенные ограничения на выбор;
- внутренний периметр – несколько покупателей.

Evaluation – процесс принятия решения покупателем:

- внешний периметр – спонтанное решение без оценки продукта;
- средний периметр – предварительная оценка ценности предложения;
- внутренний периметр – сложная оценка предложения с привлечением экспертов.

Каждая из данных бизнес-моделей позволяет описать текущий бизнес организации и при этом дает пространство для размышления об изменении бизнес модели для создания дополнительной потребительской стоимости. Так, например, производитель кухонных гарнитуров на заказ может опубликовать готовые произведенные проекты без детализации или сделать модульный конструктор с интересными решениями, сократив время разработки решения, время принятия решения покупателем, на основании сокращения цикла сделки сделать небольшое снижение цены и переместиться в сегмент, где находится большее число потребителей. Или создать промежуточную бизнес- модель, где каркас типовой, а расцветка фасадов гарнитура и столешница, а также фурнитура подбираются по заказу клиента. Также существует возможность пересматривать цепочку поставки ценности, убирая из нее лишние звенья, как сделала компания DELL на раннем этапе развития, продавая готовые компьютеры не через торговую сеть, а напрямую с доставкой по почте. Также существует возможность изменения оплачиваемой ценности, например, продукт картофель, который продается на рынке, за которым необходимо идти может быть заменен услугой «домашний погреб» и необходимый объем будет предоставляться по запросу с доставкой от 3 килограмм по подписке за время. При этом нет необходимости хранить запасы дома, где картофель портится быстрее чем в оборудованном овощехранилище.

Вопросы:

1. Какие требования предъявляются к разработке бизнес-модели?
2. Приведите пример успешной бизнес-модели.
3. Проведите комплексный анализ бизнес-модели компании по структуре Остервальдера (модели Канваса).

4. Проведите комплексный анализ бизнес-модели компании по структуре Оливера Гассмана.
5. Проведите комплексный анализ бизнес-модели компании по структуре S.P.A.C.E.
6. В чем сущность бизнес-модели и каковы ее основные элементы?
7. Какие критерии можно использовать для оценки бизнес-модели и ее составляющих?
8. Что такое бизнес-процесс? В чем сущность бизнес-моделирования?
9. Преимущества корпоративной «дорожной карты».
10. Детализируйте (опишите) бизнес-модель Канваса.

Тема 4. Анализ рынка

Важной составляющей бизнес-плана для инвестора (стратегического партнера) является также объективное **описание и характеристика продукции**, выпускаемой предприятием и продвигаемой на рынок. Характеристика предлагаемого к производству товара в бизнес-плане целесообразно отразить в отдельном разделе **«Описание продукции»**. Подготовке данного раздела предшествует значительная работа по разработке и доработке продукции, по исследованию потребительского рынка. При разработке и продвижении продукции (товара, услуги) следует в качестве ключевых критериев ее оценки использовать *следующие правила*:

- наибольшая степень удовлетворения потребностей покупателя;
- высокий уровень конкурентоспособности продукции;
- значительный потенциал роста доли рынка (рост числа потребителей);
- возможность доработки и совершенствования продукции в соответствии с изменениями вкусов, потребностей и доходов покупателей;
- возможность организации гарантийного и постгарантийного сервиса.

Важным фактором для принятия решения инвестором о финансировании предлагаемого бизнес-плана является объективная оценка заявителем конкурентоспособности продукции, предлагаемой к производству. Для того чтобы оценить **конкурентоспособность продукции**, ее условно по определенному набору параметров можно отнести к одной из трех групп:

1. **Продукция высшего уровня конкурентоспособности** – превосходит по своим технически-экономическим характеристикам и потребительским показателям аналогичные товары-конкуренты. Часто – это принципиально новый товар (услуга) или модификация существующей продукции. Изготовитель товара может значительно увеличить экономическую эффективность инвестиционного проекта за счет более высокой цены на эту продукцию.

2. **Продукция среднего уровня конкурентоспособности** – соответствует среднему уровню потребительских свойств аналогичных товаров (услуг) на данном рынке. Конкурентоспособность в этом случае достигается за счет эффективности маркетинговых мероприятий, а также за счет лидерства в издержках, что позволяет либо более эффективно продвигать продукцию на рынок, либо продавать ее по более низкой цене, чем товары-конкуренты.

3. **Продукция с пониженным уровнем конкурентоспособности** – обладает несколько худшими потребительскими свойствами по сравнению в продукцией конкурентов. Для стабилизации рыночных позиций компании она должна прибегнуть к одному из трех вариантов стратегии – оптимизации издержек и снижению цены на продукцию, повышению качества продукции и созданию дополнительных потребительских качеств, улучшению сервисного обслуживания.

В рамках данного раздела бизнес-плана необходимо отразить четкие ответы на ряд вопросов, позволяющих наиболее конкретно описать специфические свойства производимой и планируемой к реализации продукции, определяющие ее конкурентоспособность. К таким вопросам следует отнести следующие:

- Чьи и какие потребности призван удовлетворять предлагаемый продукт (услуга)?
- Какими специфическими свойствами обладает продукт (услуга)? Что отличает ее от продуктов-конкурентов?
- Что именно в продукте (услуге) ориентирует потребителей покупать именно эту продукцию?
- Какими патентами, авторскими свидетельствами и другими мерами защиты защищен продукт (технология его производства, услуга)?

При характеристике конкретного продукта, на производство и реализацию которого направлен бизнес-план, следует отразить основные **техничко-экономические и потребительские качества продукции**, которые выражаются в:

- функциональном назначении;
- характерных свойствах продукции;
- стоимости;
- технологичности (в том числе, себестоимости);
- универсальности;
- соответствии национальным и международным стандартам, наличию сертификатов, свидетельств, патентов и т.д.;
- долях данного продукта в общем объеме производства;
- этапе жизненного цикла, на котором находится продукт;
- наличию гарантийного и постгарантийного обслуживания;
- возможности дальнейшего развития (совершенствования) продукта и увеличении объемов его производства (наличие технических возможностей для расширения производства продукта).

Анализ рыночной ситуации должен давать ясное представление о перспективах сбыта продукции (услуг), а также закладывать основу для разработки стратегии и оперативного плана по маркетингу.

В данном разделе бизнес-плана целесообразно провести исследование факторов **макросреды** (социальные, технологические, экономические, экологические, политические и правовые) и ближнего окружения (поставщики, конкуренты, потребители, партнеры). Если проект зависит от **социально-экономической ситуации**, то потребуется представить краткое описание региона реализации проекта, основные макроэкономические показатели на основе прогноза социально-экономического развития региона (уровень развития и структура производств, занятость населения, средний уровень заработной платы), возможности льготного налогообложения, относится ли регион к особым экономическим зонам.

В процессе анализа часто используется СТЭП-анализ (ПЭСТ или СТЕР-анализ). Социальные, технологические, политические, правовые, экономические и экологические факторы анализируются в контексте влияния на конкретный бизнес. Эксперты выявляют тенденции макросреды и характер влияния на бизнес. В таблице 1 представлен пример проведения СТЕП-анализа для компании, занятой на рынке упаковочной продукции.

ЕТОМ-анализ также широко используется в рамках сканирования макросреды бизнеса. Термин «ЕТОМ» - это аббревиатура от Environmental Threats and Opportunities Matrix - матрица угроз и возможностей внешней среды. Данный вид анализа может быть дополнен анализом внутренней среды с точки зрения сильных и слабых сторон организации. Такой анализ носит название **SWOT- анализ**.

Таблица 1

Пример СТЭП-анализа

Факторы внешней среды	Степень влияния	Направление влияния	Удельная значимость фактора	Уровень проявления фактора	Итоговая оценка
Политические факторы					
Сокращение притока внешних инвестиций вследствие санкций, сокращение объемов экспортно-импортных операций	1	1	0,032258	2	0,06452
Ограничение международного сотрудничества по поставке и обслуживанию оборудования	1	-1	0,032258	3	0,09677

Государственная поддержка развития бизнеса	3	1	0,096774	2,5	0,24194
Регламентация функционирования рынка в рамках антимонопольного законодательства	2	1	0,064516	2	0,12903
Экономические факторы					
Рост спроса на упаковку	3	1	0,096774	4	0,38710
Колебание валютных курсов и зависимость от поставки сырья от зарубежных производителей	1	-1	0,032258	3	-0,0967
Рост тарифов на энергоносители и транспортные перевозки	1	-1	0,032258	4	-0,1290
Ужесточение конкурентной борьбы на рынке картонной упаковки	3	-1	0,096774	4	-0,3871
Повышение налоговой нагрузки	2	-1	0,064516	1	-0,0645
Высокая стоимость кредитов	3	-1	0,096774	2,5	-0,2419
Технологические факторы					
Износ оборудования	2	-1	0,064516	1,5	-0,0967
Высокие темпы продуктовой инновации	1	-1	0,032258	4	-0,1290
Социальные факторы					
Рост спроса на экологическую упаковку	2	1	0,064516	4	0,25806
Устаревание (нехватка) рабочих кадров	3	-1	0,096774	3	-0,2903
Экологические факторы					
Ужесточение требований по экологичности производства и безопасности продукции	3	-1	0,096774	2	-0,1936
Общая оценка	31		1		

Термин «SWOT» - это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) на рынке.

Для описания рынка следует идентифицировать **потребителей**, их интересы. Это может быть сделано после анализа рынка в целом, или **сегменты рынка** можно выделить заранее, с тем, чтобы проводить анализ уже для каждого сегмента в отдельности. Желательно включить в анализ следующие характеристики потребителей продукции:

- тип потребителя (покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т.п.);
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции;
- процесс принятия решения о покупке;

- количество и частота покупок.

Как правило, для анализа рынка должен быть определен один или несколько целевых сегментов. Сегмент - это группа потребителей, характеризующаяся однотипными предпочтениями или реакцией на предлагаемый продукт и на набор маркетинговых стимулов.

В разделе «Анализ рынка» необходимо определить целевой рынок для проекта (уровень и тенденции развития), описать его структуру (поставщиков, типы предприятий, принципы устройства отрасли, темпы и направления отраслевого развития), основных игроков, особенности конкуренции, структуру сбыта.

Характеристики рынка, которые желательно указать в анализе:

Количественные:

- емкость рынка;
- фаза жизненного цикла рынка;
- уровень насыщения рынка;
- темпы роста, в процентах, в натуральных показателях;
- стабильность роста;
- независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем;

Качественные:

- структура потребностей потребителей;
- мотивы совершения покупок;
- интенсивность конкуренции;
- специфические особенности рынка, например, трудности доступа к операциям на рынке.

Емкость рынка может быть потенциальной (максимальной) и реальной (фактической). Потенциальная емкость – возможный годовой объем реализации определенного вида товара при сложившемся среднем уровне цен (выражается в натуральном или стоимостном выражении). Реальная емкость - реальный годовой объем реализованной продукции товара при сложившимся среднем уровне цен.

Доля рынка (удельный вес компании) – доля реализованной продукции конкретной компанией в общем объеме реализованной продукции на данном рынке (может выражаться в стоимостном выражении, но чаще в %).

В бизнес-плане необходимо отразить прогноз увеличения емкости будущего рынка. И на основе этих данных определить фактическую или планируемую рыночную долю предприятия. Целевая доля рынка может быть использована в бизнес-плане как основание для прогноза объема продаж. При изучении рынка уделите особое внимание следующей информации (если эти вопросы актуальны для данного рынка):

- существующий уровень импорта и государственная политика в этом отношении;

- производство или импорт товаров, способных заменить предлагаемый проектом товар;
- существующий уровень экспорта;
- наличие дефицита товара и проявления этого дефицита;
- дефицит сырья, сложности с созданием инфраструктуры и другие факторы, сдерживающие развитие рынка и конкуренции.

Для предприятий, которые рассматривают возможность экспорта продукции, необходимо определить географическую направленность возможного экспорта в отношении конкретного продукта. Необходимо учитывать более высокую конкуренцию в международном масштабе при планировании объемов производства, цены, сроков выхода на экспортный рынок, маркетинговые усилия, особенности налогового, валютного, таможенного законодательства.

Для оценки рынка также может использоваться модель М. Портера (рис. 5).



Рис. 5. Модель 5 конкурентных сил М. Портера

Факторы модели М. Портера, определяющие уровень прибыльности на рынке:

1. Соперничество между существующими предприятиями. Оно может иметь разные формы и проходить с разной степенью интенсивности. Интенсивность зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции, перспектив развития отрасли.

2. Возможности появления новых конкурентов зависит от барьеров входа на рынок - препятствий, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

Барьерами входа могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над каналами сбыта;

- экономия на масштабе производства;
 - требования лицензирования, ограничение доступа к ресурсам и пр.
3. Угроза появления товаров-заменителей (субститутов). Наличие этого фактора приводит к появлению некоторого «потолка цен», при котором покупатели переориентируются на товар-заменитель.
4. Сила поставщиков. Поставщики могут влиять на положение на рынке, пользуясь возможностью изменять цены на свои товары, создавая искусственный дефицит.
5. Сила потребителей. Влияние покупателей на рынок велико, если: их количество незначительно, они могут быть интегрированы в отрасль или иметь возможность собственного производства продукта.

Следующий метод, позволяющий наглядно представить ситуацию на рынке, называется «**Анализ поля сил**». Метод выявления и оценки группы факторов и групп лиц, влияющих на изменение, способствующих осуществлению изменений на рынке или ему противодействующих.

Хорошим инструментом для представления и анализа внутриотраслевых и межотраслевых связей является формирование «**цепочки создания ценности**». Укрупненный вариант представлен на рис. 6. Компания может выступать на всех звеньях цепи, выбрав для себя стратегию дифференциации, а может формировать устойчивые связи с партнерами, вступая в гибкие предпринимательские сети. Таким образом, формируется цепочка от изготовления сырья до обслуживания конечного потребителя.



Рис. 6. Элементы модели «Цепочка создания ценности»

Анализ конкуренции рекомендуется начать с перечисления всех реальных и потенциальных конкурентов (особенно прямых, работающих на тот же целевой рынок). В рамках бизнес-плана важно указать группы стратегической конкуренции. **Стратегические группы конкурентов** – это определенное количество предприятий, которые занимают близкие позиции на рынке и конкурируют между собой на основе одних и тех же конкурентных преимуществ и одинаковых методов (рис. 7, 8).

Предприятия попадают в одну стратегическую группу, если они отвечают какому-либо из отмеченных требований:

- близкая структура ассортимента продукции;
- использование одной системы распределения;
- одинаковые тип и степень вертикальной интеграции;
- предложение покупателям аналогичных услуг и технической помощи в эксплуатации;
- целенаправленность на одних заказчиков;
- удовлетворение потребностей покупателей, которые требуют одинаковых особенностей в изделиях;
- использование подобных приемов в способах массовой рекламы;
- идентичные технологические подходы к изготовлению и обслуживанию продуктов и предоставленных услуг;
- работа в одном интервале параметров «цена – качество»;
- идентичные стратегические ориентиры и механизм их достижения;
- одинаковое поведение на рынке.



Рис. 7. Пример выделения стратегических групп на рынке гипермаркетов

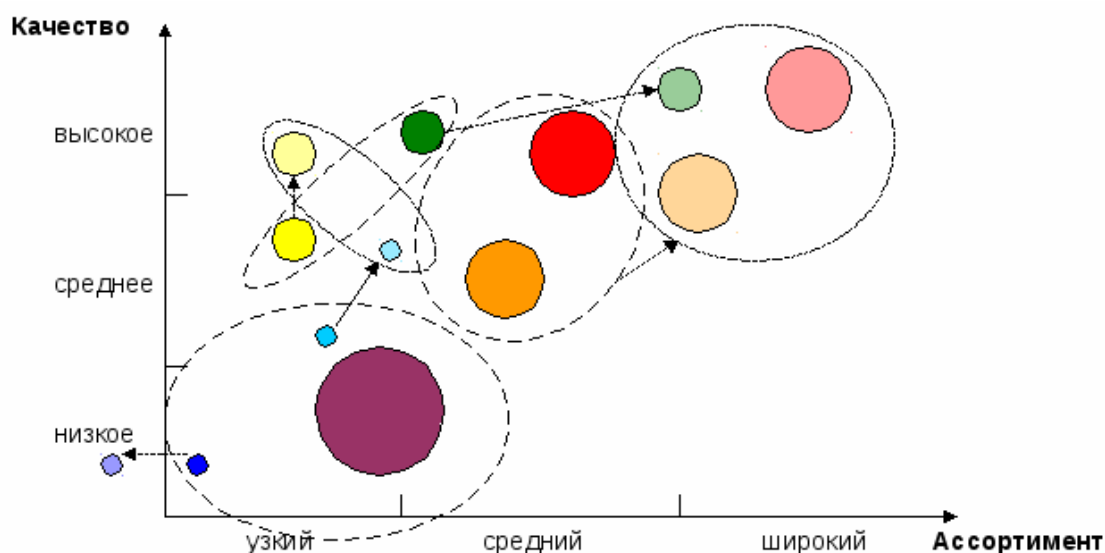


Рис. 8. Динамическое отображение стратегических конкурентных групп

Описать позиции конкурента: общий объем продаж, общая доля на рынке, издержки на маркетинг, репутация (табл. 2). На основании полученной информации определить сильные и слабые стороны конкурентов.

Конкурентный анализ должен осуществляться на основе наиболее важных критериев конкурентоспособности бизнеса. Такой анализ удобно оформлять в табличной или графической форме.

Таблица 2

Описание конкурентов

Ключевые вопросы	Комментарии
Кто ваши конкуренты?	Составить список фирм, являющихся вашими ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами
Каковы их основные продукты (услуги)?	Перечислить виды продукции/услуг, составляющих основу в общем объеме продаж конкурентов
На каких рынках они работают?	Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках
Каков объем продаж их продукции (за прошедший год)?	Представить данные по объему реализации продукции/услуг конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год
Каковы наиболее сильные и слабые стороны конкурентов?	Выявить профиль каждого из конкурентов, указав при-сущие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны)
Каков прогноз	Сделать прогноз развития конкуренции в будущем

развития конкуренции в будущем?	на основе выявленных изменений
---------------------------------	--------------------------------

Отдельные **методы портфельного анализа** также могут оказаться крайне полезными при формировании данного раздела бизнес-плана. Из многих методов стратегического портфельного анализа внимания заслуживают четыре, разработанных известными консалтинговыми фирмами Boston Consulting Group, GE and McKinley Co., Arthur D. Little Inc., а также Maracjn Associates.

Итогом анализа является выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия и его конкурентов для удержания и развития конкурентоспособности предприятия. Разработанные предложения в отношении повышения конкурентоспособности предприятия учитываются в плане маркетинга.

Вопросы:

1. Представьте алгоритм применения матрицы БКГ в рамках анализа конкурентоспособности товара.
2. Представьте алгоритм применения матрицы GE в рамках анализа конкурентоспособности товара.
3. Нужно ли проводить анализ отрасли в бизнес-плане создания нового предприятия малого бизнеса?
4. В чем состоит значимость (ценность) влияния ключевых факторов успеха для предприятий малого бизнеса?
5. На чем необходимо акцентировать внимание при описании продуктов (услуг)?
6. Какие методы сегментации рынка Вам известны?
7. Что такое емкость рынка и как можно ее измерить?
8. Что характеризуют показатели «потенциал рынка» и «доли рынка»?
9. Что необходимо учитывать при определении спроса на товар?
10. Какие источники и методы сбора данных могут быть использованы для проведения маркетинговых исследований в разделе «Анализ рынка».

Тема 5. План реализации

План маркетинга представляет собой документ, определяющий маркетинговые цели, задачи и основные стратегии при продвижении продукции на потребительском рынке. Любой план маркетинга ориентирован на максимальную адаптацию к условиям рынка и корректируется в зависимости от изменения рыночных условий. Маркетинговая стратегия компании базируется на анализе рынка сбыта,

формировании системы продвижения (выбор каналов сбыта), ценообразовании.

Наиболее распространенными и часто применяемыми являются концепции marketing-mix «5P»; модель «7P» - более современная, усовершенствованная концепция «4P», а также модель «4C».

После формирования стратегии проекта необходимо перейти к операционному плану. Операционный план представлен инструментами маркетинга (концепция 4 «C» - продукт, цена, продвижение, сбыт), планом мероприятий и бюджетом на маркетинг (табл.3).

Модель «4C»: эволюционировавшая в направлении потребителя концепция «4P»:

- **Customer value needs and wants** — ценность, нужды и запросы потребителя;
- **Cost** — издержки (затраты) для потребителя;
- **Convenience** — доступность (удобство) для потребителя;
- **Communication** — коммуникации с потребителем.

Элемент «товар»

- Исторически люди думали: хороший продукт будет продавать себя сам. Однако с течением времени плохие продукты ушли в прошлое и остались только хорошие (в большей или меньшей степени). Помимо этого, у покупателя появилось право вернуть даже хороший продукт, если он им не доволен (в течение двух недель с момента покупки).

Таблица 3

Структурная схема модели 4 «C»

ПРОДУКТ	ЦЕНА
Ассортиментная политика Качество Дизайн Упаковка Сервис Гарантийное обслуживание	Позиционирование цены Скидки и условия оплаты
ПРОДВИЖЕНИЕ	СБЫТ
Реклама PR-акции Стимулирование продаж Политика торговой марки	Каналы сбыта Время оформления заказа Запасы Транспорт

Товар (англ. *product*) включает в себя следующие компоненты:

- **Собственно товар** — совокупность свойств товара, услуги или идеи, которые предлагаются для продажи. Здесь не так важно, какими качественными характеристиками обладает товар. Гораздо важнее, какие потребности покупателей и насколько эффективно он может удовлетворить. *Пример:* морально устаревшая, но технологически совершенная пишущая машинка *Olivetti*, уступающая самому примитивному компьютеру.
- **Товарный знак** — символ фирмы или товара, позиционированный в сознании потребителей. В маркетинге это искусственно созданный стереотип восприятия товара, но никак не утвержденный в установленном законом порядке логотип. *Пример:* различия в восприятии потребителями 90-х годов товарных марок фирмы *Pierre Cardin* и фабрики «Большевичка».
- **Упаковка** — средство стимулирования покупателей и контрагентов. В маркетинге упаковка рассматривается не столько как средство обеспечения сохранности товара, сколько как дополнительный стимул для принятия потребителем решения о покупке, носителе адресного обращения. *Примеры:* упаковка «двойного назначения» или реклама на упаковке.
- **Услуги** — преимущества или удобства, предлагаемые на продажу или предоставляемые в связи с продажей товара. Здесь речь идет либо об услугах как таковых (транспорт, консалтинг, ремонт и т. п.), либо об услугах, предоставляемых в связи с продажей товара, но не связанных с ним напрямую. *Примеры:* бесплатный мешочек при покупке или бесплатная стоянка для автомобилей у магазина.
- **Гарантия** — степень соответствия товара своему назначению. Покупатель, приобретая товар, рассчитывает на его потребительские свойства. Если ожидания не оправдываются, товарная марка перестает пользоваться популярностью. *Пример:* чайник *Scarlett* должен кипятить воду и служить достаточно долго, а не только в течение 30-дневной гарантии.
- **Сервисное обслуживание** — гарантийное обслуживание, удовлетворяющее потребителей. В маркетинге это прежде всего средство поддержания имиджа товарной марки и борьбы за предпочтения потребителей, а не решение организационных вопросов ремонта. *Пример:* товары корпораций *Samsung* и *LG* в отличие от товаров корпорации *Sony* предусматривают трехлетнее бесплатное сервисное обслуживание.

Элемент «цена»

На самом деле, речь идет не столько о цене, сколько о стратегии ценообразования или ценовой политике компании. Какие здесь могут быть варианты?

- ✓ Дискаунтер (самые низкие цены)
- ✓ Среднерыночные цены
- ✓ Премиум-сегмент (цены – выше рыночных)
- ✓ Дешевле, чем у лидера рынка и др.

Первый вариант – продажа товара по самым низким ценам – это путь в никуда. Это худший вариант из всех возможных. Который, к тому же, в большинстве случаев и вовсе нереализуем! Цены должны быть такими, по которым продукцию будут покупать, и при которых компания будет получать максимальную прибыль. Маркетинг – как философия – говорит о том, что деньги нужно зарабатывать на удовлетворении потребностей клиента.

Цена (англ. price) включает в себя следующие компоненты:

1. Ценообразование — деятельность, связанная с установлением цены на товар. Ценообразование не проводится наобум. Здесь есть свои закономерности: дорогие товары требуют больших затрат на продвижение, а цена дешевых товаров сама является стимулом для покупки. Много в ценообразовании зависит и от степени сегментной насыщенности рынка, деятельности конкурентов и от субъективного восприятия товаров потребителями.
2. Скидка — снижение запрашиваемой цены на товар с целью стимулирования продаж. Общий принцип здесь: сначала следует «накидка», а затем скидка. В любом случае продавец ориентируется на базовую цену, ниже которой он не готов продавать, а покупатель — на воспринимаемую цену, которую видит на ценнике. Главный недостаток скидок — покупатели быстро привыкают к скидкам, воспринимая их как должное.

Стратегия ценообразования - это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями торгового предприятия.

1. По уровню цен на новые товары выделяют стратегии:
 - 1.1.«Снятия сливок».
 - 1.2.Цены проникновения.
 - 1.3.«Среднерыночных цен».
2. По степени изменения цены выделяют стратегии:
 - 2.1.«Стабильных цен».
 - 2.2.«Скользящей падающей цены» или «исчерпания».
 - 2.3.«Роста проникающей цены».
3. По степени дифференциации товаров и потребительских цен выделяют стратегии:
 - 3.1.«Дифференциации цен на взаимосвязанные товары».
 - 3.2.«Ценовых линий».
 - 3.3.«Ценовой дискриминации».

Стратегия «Снятия сливок» - кратковременное конъюнктурное завышение цен. Маркетинговая цель — максимизация прибыли.

Типичные условия применения:

- покупатель — привлеченные массовой многообещающей рекламой; сегмент целевого рынка, нечувствительный к цене; новаторы или снобы, желающие обладать новейшим или модным товаром;
- товар — принципиально новый, не имеющий базы сравнения, либо товар повышенного спроса, неэластичного спроса, запатентованный товар, товар высокого и постоянно повышающегося (с целью оградить производство от конкурентов) качества, с коротким жизненным циклом;
- фирма — известна и имеет имидж высокого качества или неизвестна и проводит интенсивную кампанию по стимулированию сбыта в момент запуска продукта; имеет конкурентов, способных повторить жизненный цикл товара, что затруднит возврат вложенных средств; производственный процесс не отработан и издержки могут превысить ожидаемый уровень при условии, что спрос с трудом поддается оценке и рискованно строить прогноз расширения рынка при снижении цен; фирма не располагает необходимыми оборотными средствами для широкомасштабного запуска нового товара и продажа по высокой цене позволит их получить.

Преимущество стратегии — позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высвободить капитал; если рынок «принял» товар по высокой цене, перспективы товара хорошие: снижать цену легче, чем повышать. Недостаток стратегии — высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

Стратегия «цены проникновения» - значительное занижение цен на товар. Маркетинговая цель - захват массового рынка.

Типичные условия применения:

- покупатель — массовый с низким или средним доходом, чувствительный к цене, спрос по качеству малоэластичен;
- товар — широкого потребления, узнаваемый, не имеющий заменителей (условия, обеспечивающие возможность дальнейшего повышения цен);
- фирма — имеющая производственные мощности, способные удовлетворить повышенный (из-за низких цен) спрос, мощная фирма, имеющая опыт и возможность справиться с проблемой повышения цен.

Преимущество стратегии - снижает привлекательность рынка для конкурентов, давая тем самым предприятию преимущество во времени для закрепления на рынке.

Недостаток стратегии - существует серьезная проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

Стратегия «среднерыночных цен» - выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. Маркетинговая цель — использование существующего положения.

Типичные условия применения:

- покупатель — сегмент целевого рынка со средним доходом, чувствительный к цене;
- товар — широкого потребления, стандартизованный, с нормальным жизненным циклом;
- фирма — имеет среднеотраслевые производственные мощности.

Преимущество стратегии - относительно спокойная конкурентная ситуация.

Недостаток стратегии - трудная идентификация товара.

Стратегия «стабильных цен» - неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств. Маркетинговая цель — использование существующего положения.

Типичные условия применения:

- покупатель — постоянный и солидный, несколько консервативный клиент, для которого важно постоянство цен;
- товар — престижный, дорогостоящий;
- фирма — работает в отрасли, в которой традиционно считаются «неприличными» частые и резкие скачки цен.

Преимущество стратегии - высокая относительная прибыль (с единицы товара).

Недостаток стратегии - фирма должна иметь постоянный резерв для снижения издержек, по возможности сохраняя прежний уровень качества.

Стратегия «скользящей падающей цены» или «исчерпания» - ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента. Маркетинговая цель — расширение или захват рынка.

Типичные условия применения:

- покупатель — массовый со средним доходом, «подражатель»;
- товар — особо модный или используемый лидерами общественного мнения;
- фирма — имеет возможность увеличения объема производства и частого изменения в технологии.

Преимущество стратегии – фирма может добиваться периодического расширения рынка сбыта за счет покупателей со все более низким уровнем дохода и соответствующего увеличения объема продаж.

Стратегия «роста проникающей цены» — повышение цен после реализации стратегии цены проникновения. Маркетинговая цель —

использование существующего положения, сохранение завоеванной доли рынка.

Типичные условия применения:

- покупатель - массовый, постоянный (приверженец марки);
- товар - узнаваемый, отсутствуют заменители;
- фирма - мощная, имеет опытных маркетологов.

Недостаток стратегии - трудности повышения цен после низкого уровня.

Стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары».

Использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплектующие товары. Маркетинговой целью данной стратегии является побуждение покупателей к потреблению.

Типичные условия применения стратегии:

- покупатель - со средними или высокими доходами;
- товар - взаимосвязанные товары массового потребления;
- фирма - работающая с широким спектром товаров.

Преимуществом стратегии является возможность оптимизации продуктового портфеля.

Различают варианты стратегии «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»:

а) высокая цена на самый ходовой товар (приманку, имиджевый товар) восполняет увеличение затрат на разнообразие ассортимента и применение низких цен для дешевых или новых товаров (применяется при продаже одежды, косметики, сладостей, сувениров);

б) низкая цена на основной товар номенклатуры компенсируется завышением цен дополняющих товаров;

в) выпуск нескольких версий товара для сегментов с разной эластичностью;

г) связывание в набор дополняющих или независимых товаров по льготной цене (ниже, чем цены продажи отдельных товаров). Добровольное связывание: приобретение подарочного парфюмерного набора обойдется дешевле, чем покупка всех его компонентов отдельно. Принудительное связывание: при продаже самолета используется пакетное ценообразование с учетом цен на инжиниринг, обучение персонала.

Стратегия «ценовых линий». Использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара. Маркетинговая цель стратегии - создание представления покупателей о принципиальном отличии в качестве с учетом порогов их ценовой чувствительности.

Типичные условия применения:

- покупатель — имеет высокую ценовую эластичность спроса;
- товар — имеет ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем;

- фирма — имеет опытного маркетолога, возможность дорогостоящих исследований.

Преимущество стратегии - оптимизация продуктового портфеля. Недостаток стратегии - сложно определить психологический барьер цен. Психологические барьеры цены определяют диапазон «доверия к ценам». Установление цен на нижнем пороге вызывает сомнение в качественном несовершенстве товара, на высоком пределе - в необходимости покупки. Как правило, фирма работает с товарами определенного уровня качества (например, среднего) в соответствующем диапазоне цен.

Стратегия «ценовой дискриминации». Продажа одного товара различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам. Обязательным условием применения является невозможность свободного или без дополнительных затрат перемещения товара с «дешевого» рынка на «дорогой» (географическая, социальная изоляция).

Типичные условия применения:

- покупатель — постоянный клиент, легко идентифицируется, эластичность спроса у разных потребителей существенно различается;
- товар — уникальный, не имеющий равноценных заменителей;
- фирма — реальный или мнимый (в представлении потребителей) монополист.

Преимущество стратегии — оптимизация спроса в реальных условиях.

Разновидности стратегии «ценовой дискриминации»:

- льготы постоянным партнерам, франчайзи (с целью внедрения в посреднические структуры);
- разные цены в зависимости от времени пользования, типа потребителя (Segment pricing).

Для успешной реализации этой ценовой стратегии производители должны предусмотреть возможность с минимальными издержками изменять дизайн и конструкцию продукта в соответствии с нуждами различных групп потребителей.

Элемент «сбыт», или «распределение»

Есть отличное выражение: в нужное время в нужном месте. Распространение может стать вашим «коньком». Если с его помощью у вас получится изменить представление клиента о вашем продукте. Некоторым компаниям – и целым индустриям – это удавалось.

К распространению также относят систему организации продаж (напрямую потребителям, через дилеров, дистрибьюторов и т.д.). Это также называют каналами распространения.

Элемент «Сбыт» (англ. place), включает в себя два компонента:

1. Каналы сбыта (товародвижения, распределения) - путь, который проходит товар от поставщика к конечному потребителю. Длина

каналов определяется числом посредников на пути товара от поставщика к потребителю. Каналы сбыта обычно соответствуют отдельным сегментам потребительского рынка. Задача маркетинга заключается в подборе, организации и отслеживании эффективности (пропускной способности) каналов сбыта. Пример: мясо можно продавать на оптовых рынках, в специализированных отделах магазинов и через рестораны.

2. Процесс сбыта - реальное движение товара от места производства к месту потребления. Сюда входят условия контракта: длительность (разовая сделка или долгосрочный контракт), доставка (самовывоз или транспорт поставщика), оплата (предоплата, отсрочка платежа, консигнация), размер партии, способ доставки (контейнер, почтовый вагон, автофургон, авиа) и т. д. Задача маркетинга заключается в оптимальном согласовании интересов всех участников каналов сбыта для достижения максимального экономического эффекта. Процесс сбыта обычно относят к сфере маркетинговой логистики.

Элемент «коммуникации», или «продвижение» - Promotion

Включает в себя следующие компоненты:

1. Реклама - оплаченное продавцом продвижение товара или услуги. К маркетингу относится не вся рекламная деятельность в целом, а только процесс рекламного продвижения товара на рынке. Главное здесь - не технологии изготовления рекламы, а то, как она воздействует на показатели продаж товаров. Маркетинг занимается анализом рынка при разработке рекламной кампании, ее планированием и отслеживанием эффективности.
2. Прямые продажи - продажа товаров посредством личного общения между продавцом и покупателями. Как минимум это подразумевает уровень обслуживания покупателей (предоставление информации о свойствах и преимуществах товара и др.) Как максимум это то, что у нас не совсем верно называется сетевым маркетингом (пищевые добавки, косметика). Задача маркетинга заключается в информационном обеспечении процесса взаимодействия с покупателями.
3. Пропаганда - деятельность, направленная на формирование благоприятного имиджа фирмы или товарной марки. Основное отличие пропаганды от рекламы в маркетинге заключается в том, что пропаганда направлена на продвижение имиджа фирмы, а реклама - на продвижение имиджа товара. В целом пропаганда (PR, публицити, связи с общественностью) подразумевает использование приемов, не подпадающих под действие Закона РФ «О рекламе» (акции, пресс-конференции, спонсорство и т. п.)

4. Стимулирование продаж - любая иная деятельность, направленная на стимулирование работы персонала и контрагентов. Сюда входят меры морального и материального стимулирования, повышающие заинтересованность участников системы товародвижения в результатах продаж. Это могут быть премии, бесплатные путевки и Доска почета для торгового персонала или конкурс на лучшего дилера» для контрагентов.

Концепция marketing-mix «5P»:

1. Product, товарная политика фирмы (товарный маркетинг).
2. Price, ценовая политика компании (ценовой маркетинг).
3. Place, место и время продажи, товародвижение и дистрибуция (сбытовой маркетинг).
4. Promotio, продвижение товара (маркетинг коммуникаций).
5. People, производители и поставщики, продавцы и покупатели товара (маркетинг отношений) — механизмы взаимодействия между субъектами рыночных отношений (производитель — продавец, производитель — поставщик, продавец — покупатель); разработка кадровой политики компании (подбор и обучение персонала, ориентированного на клиента и цели фирмы); формирование потенциальных клиентов. Как направление маркетинговой деятельности появилось относительно недавно в качестве дополнения к существовавшей концепции «4P».

«План маркетинга» предусматривает выделение следующих уровней целей маркетинговой деятельности, которые необходимо описывать строго по порядку:

- общие цели бизнеса: опишите целевое положение товара в сегменте, желаемый уровень продаж и прибыли;
- маркетинговые цели: опишите, как необходимо изменить потребительскую базу компании, что необходимо изменить в поведении потребителей, чтобы достичь целей бизнеса;
- коммуникационные цели: опишите, какое действие должен совершить Ваш потребитель после контакта с рекламным сообщением товара;
- медиа-цели: опишите ключевые медиа-показатели коммуникации товара компании.

В ситуации, когда осуществляется планирование рекламного бюджета, в первую очередь требуется выделять приоритеты. Основные принципы, которые помогут выявить приоритетные направления:

- ✓ Поддерживать нужно только качественный продукт, у которого минимизированы все критичные недостатки. Иначе все инвестиции в развитие знания товара обернутся для компании ростом отрицательных отзывов со стороны целевой аудитории.
- ✓ Поддерживать нужно продукт, к которому у целевого потребителя есть доступ. Реклама товара, который нельзя купить, бесполезна.

- ✓ В более высоком уровне инвестиций нуждаются товары, находящиеся на стадии внедрения или роста. Товары, находящиеся на стадии спада, требуют минимальной поддержки и в первую очередь продуктового обновления.
- ✓ В более высоком уровне инвестиций нуждаются товары быстрорастущих прибыльных сегментов. Продукция на стагнирующих рынках нуждается в минимальной поддержке.
- ✓ Реклама продукта, обладающего сильным конкурентным преимуществом, более эффективна, чем поддержка товара без отличительных характеристик.

Перед тем, как перейти к расчету рекламного бюджета, уточним его структуру. На практике выделяют 5 основных статей маркетинговых затрат:

Статья «Прямая реклама»: в данную статью включаются расходы на оплату фактического размещения рекламы продукта на ТВ, по радио, в прессе, в печатной или наружной рекламе.

Статья «Производство»: в эту статью включаются расходы по производству и созданию рекламных материалов. Например, производство рекламного ролика, печать рекламного плаката, дизайна макета рекламы в журнал, оплата гонораров селебрити и т.п. Мировая практика: статья «производство» не должна превышать более 10 % от всего рекламного бюджета.

Статья «Вспомогательные материалы»: в эту статью расходов входит производство мелких расходных материалов для маркетинговых мероприятий: брошюры, листовки, каталоги для покупателей, каталоги для торгового персонала, брендированные ручки, конверты.

Статья «Интернет»: в связи с ростом значения интернет в эффективности маркетинговых коммуникаций, данную статью расходов принято выделять отдельно. В нее включаются: расходы на создание и продвижение сайта, создание контента, продвижение в социальных сетях, оплату хостинга и техническое обслуживание сайта, контекстную рекламу.

Статья «Трейд-маркетинг»: в данном разделе бюджета прописываются маркетинговые расходы на проведение промо-акций и на акции для торговых посредников, а также производство POS материалов и торгового оборудования. Процесс разработки рекламного бюджета представлен на рис.9.

Описанный выше метод разработки рекламного бюджета называется «методом формирования бюджета маркетинга от поставленной цели», является самым распространенным и применяется всеми ведущими компаниями рынка.



Рис. 9. Формирование рекламного бюджета по единицам бизнеса и регионам

На практике существует еще 4 способа определения бюджета маркетинга:

- процент от валовых продаж
- на основе исторических данных
- конкурентный паритет
- соотношение доли голоса и доли рынка

Процент от валовых продаж

Суть метода заключается в следующем: рекламный бюджет компании равен определенному проценту от оборота компании за установленный период. Бюджет может быть рассчитан как процент от годовых продаж, как % от продаж за любой отчетный период (квартал, месяц) как процент от продаж товара только в период компании.

В мировой практике существуют ориентиры для данного показателя по основным отраслям:

автомобильная промышленность: менее 1 %

сеть розничной торговли: 2,5 %

отрасль бизнес услуг: 3,5 %
развитие нового бизнеса: 5-7 %
рынки товаров повседневного спроса (FMCG): 8-10\$
фармацевтика: 20 %

Метод определения бюджета на основе исторических данных

Метод основан на использовании накопленного опыта для прогнозирования эффективности будущих рекламных кампаний. Зная, какой эффект имела аналогичная рекламная акция в прошлом, можно правильно составить прогноз продаж и рассчитать маркетинговый бюджет. Является одним из самых безрисковых методов, так как основан уже на имеющемся опыте компании. Здесь самым сложным является правильно систематизировать имеющуюся информацию о проведенных кампаниях: период кампании, конкурентное окружение в период кампании, бренд, тип рекламного сообщения (образовательная кампания, информация о новом атрибуте товара, формирование имиджа и т.п.), сложность рекламного сообщения, новизна продукта и т.п. Метод не подходит для абсолютно новых товаров и запусков, его также сложно использовать при значимом изменении конкурентного окружения на рынке.

Метод конкурентного паритета

Основан на конкурентном анализе доли рынка и рекламных затрат ключевых конкурентов:

- ✓ рассчитывается соотношение рекламных затрат и доли рынка ключевых конкурентов;
- ✓ определяется целевая доля рынка для поддерживаемого товара на конец периода поддержки, используя соотношение конкурентов,
- ✓ рассчитывается бюджет на поддержку товара компании.

Ограничение метода:

- отсутствие открытой информации о затратах конкурентов;
- при использовании паритета с конкурентами необходимо брать успешных конкурентов;
- не учитывает возможность оптимизации затрат (возможно, при оптимизации затрат поставленных целей можно достичь с помощью более низких инвестиций, улучшив конкурентоспособность компании в сегменте);
- не учитывает разницу в качестве рекламных сообщений.

Метод соотношения доли рынка и доли голоса

Строится на доказанной модели зависимости доли голоса рекламной кампании и доли рынка, которую занимает товар в отрасли. Данный подход позволяет определить, какое рекламное давление необходимо запланировать для достижения целевой доли рынка товара.

Вопросы:

1. Каковы основные составляющие плана маркетинга?

2. В чем состоит различие между маркетинговым планом и маркетинговой стратегией?
3. Что необходимо учитывать для составления достоверного прогноза продаж?
4. Какие альтернативные сценарии рекомендуется разрабатывать при формировании прогноза продаж?
5. Какие виды издержек необходимо учитывать при составлении плана маркетинга?
6. Какие методы ценообразования Вам известны? Какие методы ценообразования подпадают под регулирование органов государственной власти?
7. Рассмотрите различные варианты каналов сбыта. Что такое тип посредников? Охарактеризуйте интенсивное распределение, распределение на правах исключительности и селективное распределение.
8. Чем личная продажа отличается от рекламы? Назовите основные типы продавцов и покупателей.
9. Опишите следующие стратегии продаж: ответная продажа, продажа представителями торговли, миссионерская, созидательная и консультативная.
10. Опишите каждый этап процесса покупки. Каким образом данный процесс может быть проанализирован в рамках бизнес-плана?

Тема 6. Организационный и производственный план

Организационный и производственный план находятся в жесткой взаимосвязи.

Организационный план включает в себя следующие элементы:

1. Деловое расписание
2. Организационная структура
3. Найм и система премирования
4. Профессиональные советники и услуги

План производства:

1. Производственный цикл
2. Производственные мощности и их развитие
3. Стратегия в обеспечении и производственный план
4. Государственное и правовое регулирование
5. Возможности улучшения и доработки продукта

Организационный план представляет собой описание концепции, формы и структуры управления реализацией инвестиционного проекта. Центральное место в данном разделе бизнес-плана занимает принятая организационная структура управления реализацией проекта.

Организационную структуру управления документально фиксируют посредством графических схем, штатного расписания персонала, положения о структурных подразделениях аппарата управления, должностных инструкций отдельных исполнителей.

Организационную структуру характеризуют количество уровней управления, особенности иерархии, распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления. Очень важно определить круг лиц, наделенных правом принимать соответствующие решения по насущным вопросам на различных этапах и участках реализации проекта.

Матрица RACI представляет собой простой инструмент, используемый для определения ролей и обязанностей и избежания путаницы при исполнении задач или процессов. Используется при управления проектами и для показа обязанностей в состояниях "AS-IS" и "TO-BE". Матрица ответственности представляет собой особый метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где существуют неясности. В частности, матрица распределения ответственности дает возможность избежать дубликации выполняемых функций в коллективе. Матрица распределения ответственности дает возможность избежать дубликации выполняемых функций в коллективе.

Следует предусмотреть процесс таким образом, чтобы Утверждающее (Accountable) и Ответственное (Responsible) лица находились как можно ближе к функциональным подразделениям. При этом необходимо соблюдать, чтобы Утверждающее лицо оставалось единственным на каждое подразделение.

Количество Консультантов (Consultant) и Информировующих лиц (Informs) также должно быть сведено к минимуму. В завершение подготовительного процесса все роли и полномочия должны быть официально закреплены и подтверждаться соответствующей документацией (табл. 4).

Основными принципами принятия решений с помощью RACI являются:

- ✓ Избежание очевидных событий, например "присутствовать на заседаниях".
- ✓ Каждое действие или решение должно начинаться с хорошего глагола действия. Примеры: работать, утвердить, подготовить, развивать, проверить и т. д.
- ✓ Когда действие глагола подразумевает решение (например, оценивать, контролировать), нужно добавить фразу, которая указывала бы на приоритетный результат. Пример: анализировать данные, чтобы найти причину задержки доставки.
- ✓ Действия и решения должны быть краткими, лаконичными и разработанными относительно определенной роли или функции, а не для конкретного человека.

Условные обозначения матрицы ответственности - RACI

"R" Исполнитель (Responsible)	Лежит ответственность за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется Утверждающим
"A" Утверждающий (Accountable)	Перед ним производится отчет в полученном результате, имеются полномочия как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето. На каждый проект выделяется не более одного Утверждающего
"C" Консультант (Consulted)	Консультация и согласование принимаемых решений. Характеризуется двусторонней связью между подразделениями
"I" Информированный (Informed)	Поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью

Вертикальный анализ (по функциональным ролям) позволяет выявить соответствующие проблемы: если у Вас получилось:

- много R, в таком случае нужно задать себе вопрос, может ли определенный человек быть ответственным за такое количество действий;
- нет пустых ячеек - нужно ли втягивать людей в такое количество операций?
- нет R или A - можно ли ликвидировать эту функциональную роль?
- Много A - правильно ли распределяются обязанности? Могут ли другие люди быть подотчетными в этих процессах?

При горизонтальном анализе рассматриваются действия: если у вас получилось, что

- нет R, то тогда никто не несет ответственности за процесс, и он не будет выполнен;
- много A — будет путаница, так как любой Утверждающий имеет свое видение, как должно быть осуществлено действие;
- много C — надо понять, нужно ли в реальности консультироваться с таким количеством различных функциональных ролей;
- много I — может быть ситуация, где определены роли. Правильное использование RACI поможет достичь таких целей, как:
 - ✓ повышение производительности за счет четко структурированной иерархической системы;
 - ✓ снижение производственных ошибок, таких, как производство брака, за счет выяснения нужных технических характеристик;

- ✓ увеличение производительности путем устранения дублирования и пересортицы на производстве;
- ✓ модернизированная организационная структура без лишних функциональных элементов;
- ✓ улучшение процесса планирования в связи с большим участием членов команды в результате строительства коммуникационных линий (консультирование и информирование).

Подводя итог, стоит отметить, что матрица распределения ответственности является важным элементом успешного планирования рабочего процесса.

Не менее важным является и разработка системы подбора, расстановки и использования кадров. Должны быть конкретно установлены специалисты (какого профиля, с каким образованием, опытом), в которых нуждается предприятие, и их планируемая заработная плата.

В связи с этим в данном подразделе необходимо отразить следующую информацию:

1. Принципы отбора сотрудников.
2. Принципы найма (контрактная система, трудовой договор, испытательный срок и т. д.).
3. Создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.
4. Выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников.
5. Продвижение работников по службе (система профессионального продвижения, работа с резервом).

Важной частью данного раздела является описание, планирование и оценка структуры общехозяйственных расходов, связанных с управлением полиграфическим предприятием, что имеет существенное значение для финансовой оценки реализации бизнес-проекта. Смету общехозяйственных расходов составляют по статьям: расходы на содержание аппарата управления; служебные командировки и перемещения; содержание охраны; амортизация основных средств общехозяйственного назначения; охрана труда; подготовка кадров; арендная плата за помещения общехозяйственного назначения; информационные, аудиторские и консультационные услуги и прочие. В рамках данного раздела формируется баланс рабочего времени, прогнозируется трудоемкость производства продукции.

Для краткого описания производственного процесса и его основных технологических операций в разделе **«Производственный план»** необходимо показать, какие технологические операции лежат в основе процесса изготовления продукции (оказания услуг). Задача состоит в том, чтобы описание сложного производственного процесса сделать понятным и для тех, кто не обладает специальными техническими познаниями.

Отметим, что общая схема организации производственного процесса должна отражать:

- ✓ производственные операции;
- ✓ производственные потоки (движение сырья и материалов, промежуточных и конечных продуктов).

Помимо общего знакомства с предлагаемым решением, описание должно раскрывать следующее:

- преимущества технологии и сравнение с основными альтернативами;
- степень проработанности технологии, наличие опыта эксплуатации, требуемые НИОКР;
- выбранные поставщики оборудования и субподрядчики;
- специфические требования к обеспечению работы проекта.

В приложениях к бизнес-плану рекомендуется дать детальные материалы о предлагаемых технологических решениях или подробный перечень имеющихся материалов, которые могут быть предоставлены для ознакомления специалистам.

Если проект связан с созданием нового производства, то рекомендуется привести общую схему предприятия, которая послужит основой для проектирования завода, определения объема строительства, требования к оборудованию и другим инвестиционным элементам.

Для большинства проектов описание функциональной схемы должно содержать следующие элементы:

- принципиальные физические или пространственные характеристики и взаимосвязи комплекса машин и оборудования, строительных объектов, различных вспомогательных цехов, сооружений;
- алгоритм потоков материалов;
- транспортные схемы;
- внутренние коммунальные линии для электроэнергии, воды, газа, телефона, сточных вод и выбросов до места соединения с существующими общегородскими сетями.

Важно грамотно определить производственные мощности предприятия. Потребность в оборудовании определяется на основании производственной мощности предприятия и выбранной технологии. Перечень производственных машин и оборудования должен включать в себя все передвижные и стационарные машины и оборудование для производства, обработки и контроля. Если оборудование импортное, необходимо выяснить условия ввоза данного оборудования, размер импортной пошлины и прочие условия поставки. Затраты на монтаж и установку оборудования должны быть учтены отдельно. Если в ходе подготовки бизнес-плана определены конкретные поставщики, рекомендуется описать их деловой опыт, основных потребителей, наличие

лицензий, а также необходимо включить в расчеты предварительные договоренности об условиях поставки материальных ресурсов. В рамках анализа технологии отдельное внимание уделяется продолжительности технологического цикла (от момента поступления сырья в производство до выхода готовой продукции). Важно определить тип производств, указать ритмичность, выявить возможные узкие места и способы сокращения нагрузки.

Отдельное внимание оценке качества продукции – назвать методы осуществления входного и выходного контроля.

Наглядным представлением производственного процесса может быть дорожная карта (рис. 10). Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее». Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности. Дорожная карта вырабатывает своеобразный «путеводитель» для руководителей компании, позволяя, таким образом, идентифицировать промежуточные результаты и корректировать направления деятельности. Создание дорожных карт подразумевает обмен информацией между представителями организации, покупателями, поставщиками и другими заинтересованными в развитии объекта картирования сторонами.

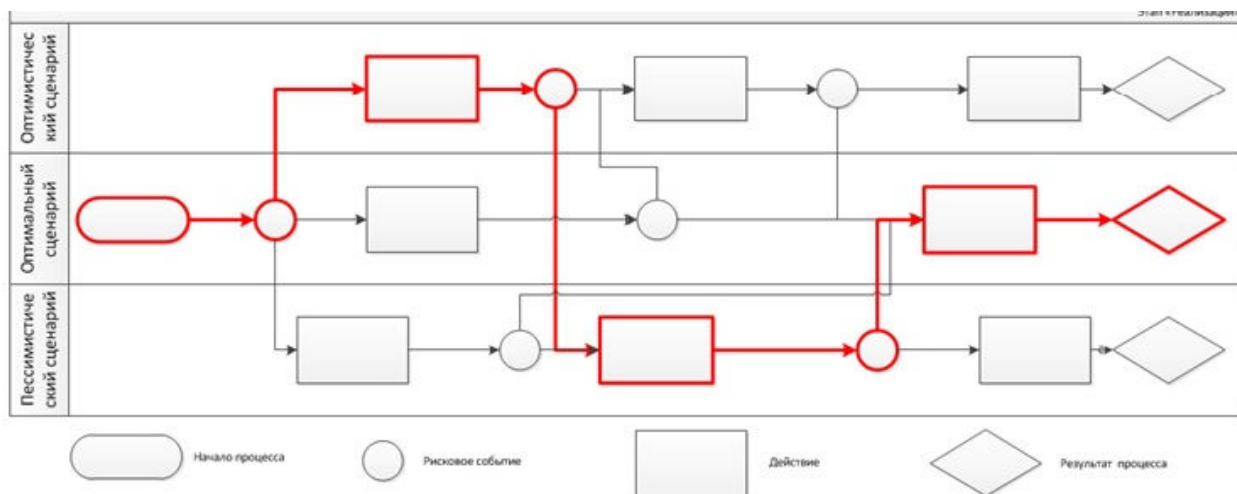


Рис. 10. Дорожная карта реализации проекта

Календарные графики Ганта (рис. 11) обладают более жесткими параметрами для контроля. Они характеризуют иерархию процессов, момент наступления событий, ответственных за выполнение задачи лиц и т.д..

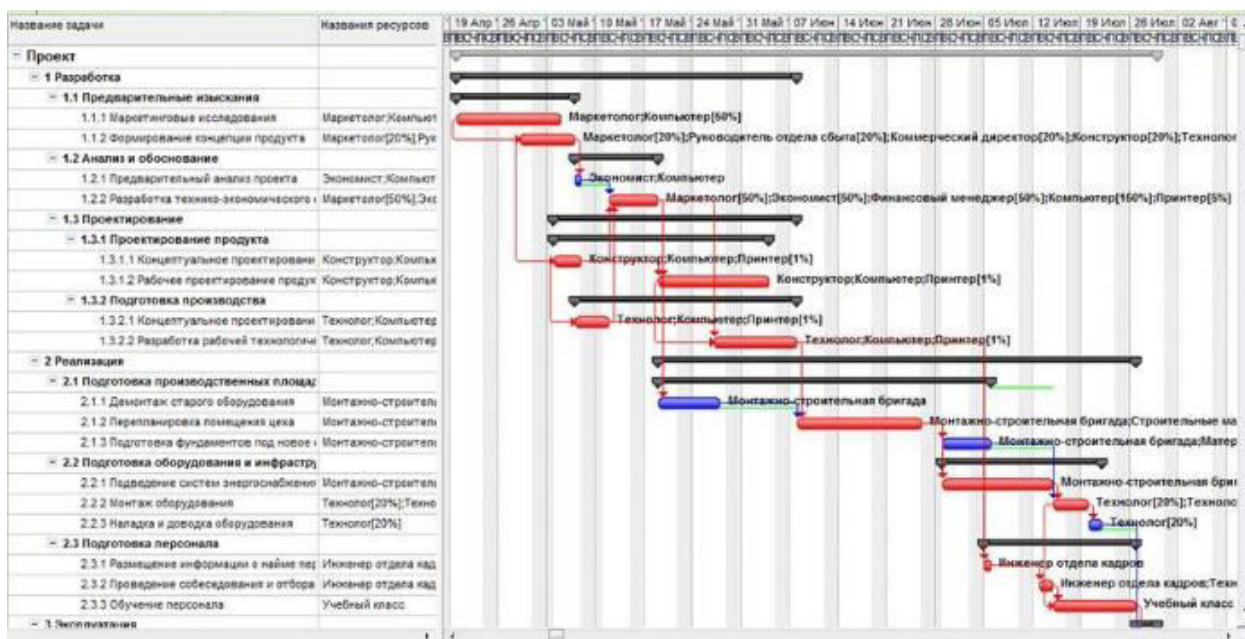


Рис. 11. Пример диаграммы Ганта с использованием АСУ

При производстве продукции сырье и материалы занимают существенный удельный вес (до 70 % в себестоимости), это обуславливает повышенное внимание к анализу данного вопроса. Оценка материально-технического обеспечения проекта должна охватывать вопросы:

- количество и качество сырья, материалов;
- источник поставок (поставщики);
- способы транспортировки и хранения.

Помимо основного сырья, описываются вспомогательные материалы: добавки, упаковочные материалы, тара, лаки, краски, масла, смазки, материалы для техобслуживания и т.д.

Если используемые в процессе производства сырье и материалы требуют определенных условий хранения (соблюдение температурного режима, определенной влажности и т.д.), следует отразить в бизнес-плане, каким образом эти условия обеспечиваются.

Если поставка ресурсов требует существенных транспортных затрат, то описывается, кто осуществляет транспортировку (поставщик или сторонняя организация) и какова ее стоимость.

Отдельного внимания заслуживает описание коммунальных расходов: электроэнергия, вода, топливо, газ и пр. Данные расходы непосредственно связаны с местоположением проекта, технологией и производственной мощностью.

При подготовке бизнес-плана необходимо рассчитать возможность подключения к источнику, максимальную потребность в электроэнергии, суточное и годовое потребление энергии. В случае использования твердых и жидких горючих материалов необходимо определить количество

потребляемого топлива в целом (в натуральных единицах или в стоимостном выражении).

Зачастую на этапе подготовки бизнес-плана многие из перечисленных выше вопросов еще не решены, поэтому нет возможности дать по ним четкие готовые ответы. Тем не менее, материалы проекта должны предоставлять информацию о том, как эти вопросы будут решаться, а также включать настолько точные оценки по ним, насколько это возможно на данном этапе развития проекта.

Вопросы:

1. Какова технология составления плана производственных мощностей? Составьте схему взаимосвязи исходных и прогнозируемых параметров.
2. Каковы основные составляющие и ключевые вопросы производственного плана?
3. От чего зависит потребность в производственных ресурсах и как определяются издержки, связанные с производством продукции?
4. Что включают в себя производственные расходы?
5. Какие виды ресурсов должны быть учтены при оценке прямых производственных затрат?
6. Какие типы организационных структуры Вам известны. Опишите преимущества и недостатки адаптивных структур.
7. Какие типы организационных структур Вам известны. Опишите преимущества и недостатки механистических структур.
8. В чем могут состоять операционные конкурентные преимущества фирмы?
9. Что такое баланс рабочего времени? Какую роль он играет в составлении производственного и организационного плана?
10. Какие показатели могут быть использованы для оценки кадрового обеспечения организации?

Тема 7. Финансовый план

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

Формирование финансового плана можно представить в виде следующей схемы (рис. 12).

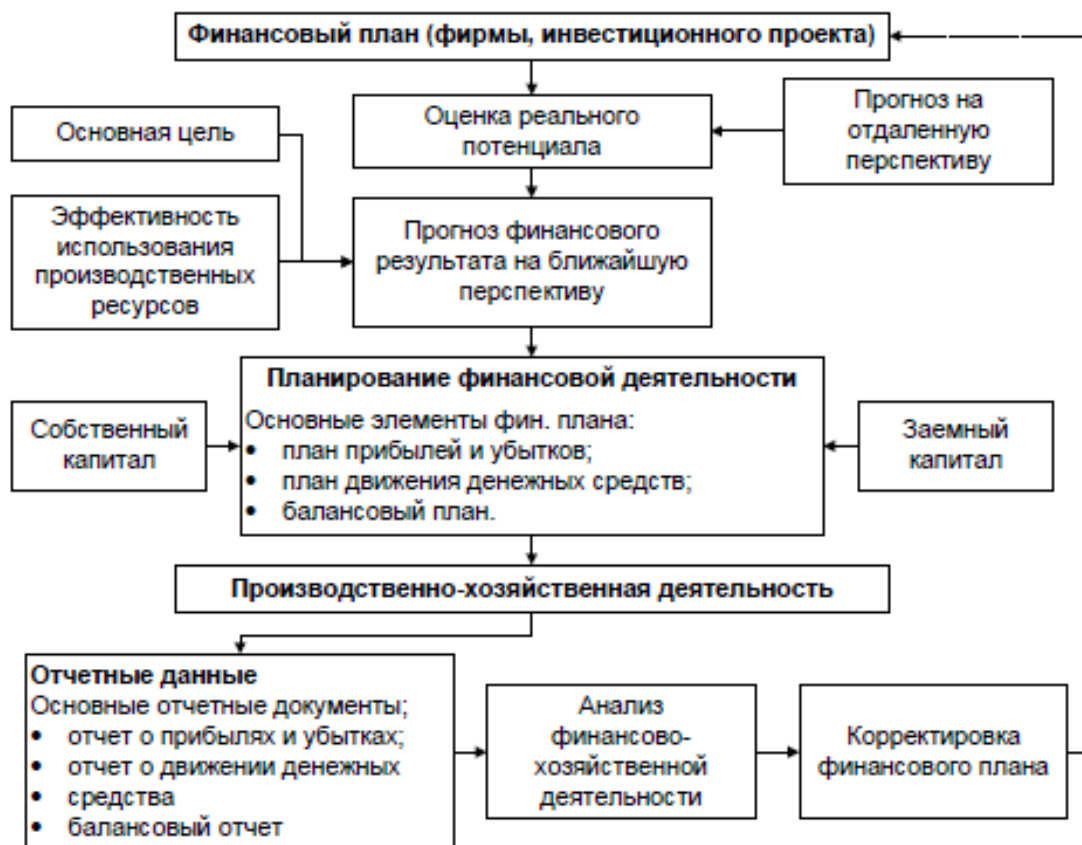


Рис. 12. Этапы составления финансового плана

Основные документы финансового плана-отчета соответствуют трем основным бухгалтерским формам:

- 1) *балансовый план-отчет* (форма №1) отражает активы по структуре и источникам их образования;
- 2) *план-отчет о финансовых результатах* (форма №2 «Отчет о прибылях и убытках») отражает формирование доходов, расходов и финансового результата;
- 3) *план-отчет о движении денежных средств* (форма №4) показывает поток денежных поступлений и платежей, остаток и дефицит/профицит денежных средств.

Составление основных финансовых планов традиционно начинается с подготовки плана движения денежных средств, а заканчивается подготовкой прогнозного баланса.

План движения денежных средств

Цель этого документа – показать суммарный результат по всем видам деятельности организации. План движения денежных средств может быть представлен следующим образом: сначала все поступления по видам деятельности, затем соответственно все платежи (табл. 5).

План движения средств

Остаток денежных средств на начало периода	
I. Поступление (приток денежных средства)	II. Платежи (отток денежных средств)
<i>От основной деятельности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Поступление денежных средств от покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на производство реализованной продукции • Платежи в бюджет • Выплаты процентов по кредитам
<i>От инвестиционной деятельности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства; • Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений 	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в основные фонды, нематериальные активы; • Капитальные вложения производственного и непромышленного назначения • Затраты на проведение НИОКР • Долгосрочные финансовые вложения
<i>От финансовой деятельности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение уставного капитала • Кредиты и займы полученные 	<ul style="list-style-type: none"> • Погашение долгосрочных ссуд • Краткосрочные финансовые вложения • Выплата дивидендов

План прибылей и убытков

Финансовый результат (прибыль или убыток) во много зависит от применяемых правил распределения затрат, признания выручки и представляет собой оценку деятельности предприятия. Цель данного документа – показать, как формируются различные виды прибыли, и рассчитать в конечном итоге чистую прибыль.

План прибылей и убытков рассматривается по отдельным продуктам, сравнивается их прибыльность и делается вывод о целесообразности их дальнейшего производства. Расчет различных видов прибыли производится по схеме (рис. 13).

Выручка

–

Условно-

=



Рис. 13. Схема формирования видов прибыли

Балансовый план (прогнозный баланс)

В этом подразделе все элементы финансового плана рассматриваются в соотношении друг с другом, что в конечном итоге позволяет делать вывод о финансовом положении организации в целом. Этот документ показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность фирмы.

К важным показателям относят *коэффициенты ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости*. Рассчитываются они следующим образом:

Коэффициент абсолютной (критич.) ликвидности:

$$\text{Кабс.} = \frac{ДС + SR_{\text{фин.вл}}}{SR_{\text{обяз}}}, \quad (1)$$

где ДС – денежные средства;

SR_{фин.вл} – краткосрочные финансовые вложения;

SR_{обяз} – краткосрочные обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности:

$$К_{бл.} = \frac{ДС + SL_{фин.вл} + ДЗ}{SR_{обяз}}, \quad (2)$$

где ДС – денежные средства;
 ДЗ – дебиторская задолженность;
 SR_{фин.вл} – краткосрочные финансовые вложения;
 SR_{обяз} – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$К_{тл.} = \frac{ОбА}{SR_{обяз}}, \quad (3)$$

где ОбА – оборотные активы;
 SR_{обяз} – краткосрочные обязательства.

Коэффициент автономии:

$$К_{авт} = СС/ВБ, \quad (4)$$

где СС – собственные средства;
 ВБ – валюта баланса.

Коэффициент концентрации заемного капитала:

$$К_{зк} = ЗК/ВБ, \quad (5)$$

где ЗК – заемный капитал;
 ВБ – валюта баланса.

Плечо финансового рычага:

$$ПФР = ЗК/СС \quad (6)$$

где ЗК – заемный капитал;
 СС – собственные средства.

Инвестиционный план

Составляя бизнес-план проекта, предприниматель (менеджер) должен четко представлять потребность в инвестициях: сколько денег необходимо предприятию и на что они будут истрачены. Выделяют три основных варианта финансирования:

- 1) финансирование из собственных средств;
- 2) финансирование из заемных средств;
- 3) смешанное финансирование.

Соотношение собственного и заемного капитала может быть различным. Однако ни один банк не станет брать на себя полностью весь риск и кредитовать предприятие, которое стремится реализовать свой

проект только за счет кредита. Оптимальное соотношение должно подбираться в каждом конкретном случае для каждого проекта с учетом факторов риска, условий и особенностей его реализации, а также возможностей по привлечению инвестиций.

Первоначальный вариант *кредитного плана* составляется на основе плана капитальных (первоначальных) вложений и расчета инвестиционных затрат:

1. Определяются необходимая сумма кредита, вероятная процентная ставка (исходя из состояния финансового рынка в стране на данный период), условия его возврата или погашения (с какого месяца, какими частями и т. д.).

2. После разработки плана денежных потоков составляют вариант кредитного плана. К этому моменту должны быть уже определены финансовые потребности не только на покрытие капитальных вложений, но и на пополнение оборотных средств.

Расчет выплат процентов может проводиться с использованием простого или сложного процента. При простом проценте начисление процента осуществляется только на первоначально инвестированную сумму. При сложном проценте начисление происходит на сложную базу, которую включают первоначально инвестируемая сумма и ранее начисленные проценты.

Вопросы:

1. Объясните, почему порой новые компании терпят финансовый крах, даже если их деятельность прибыльна. Приведите примеры из мировой бизнес-практики.

2. Какие основные документы входят в состав финансового-плана?

3. В чем различие в технологии подготовки плана прибылей и убытков и плана денежных потоков?

4. Что такое бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. В чем суть анализа движения денежных средств? О чем могут свидетельствовать выявленные в результате такого анализа факты?

5. Какова последовательность разработки финансового плана?

6. Всегда ли получение прибыли свидетельствует об увеличении денежных средств организации?

7. Какое влияние оказывает амортизация на показатели прибыли? Как она влияет на налоговые отчисления компании?

8. Что такое денежный поток? Какие параметры его характеризуют? Приведите примеры притока и оттока денежных средств компании.

9. Какие показатели характеризуют эффективность использования оборотных средств организации?

10. Что такое целевые инвестиции? Могут ли органы государственной власти выступать инвесторами проекта? На каких условиях

осуществляется такое финансирование в условиях российской деловой практики?

Тема 8. Управление рисками

Этот раздел бизнес-плана должен содержать типы и описание основных рисков по проекту, их оценку (качественную оценку величины риска и/или количественную оценку вероятности реализации риска и степени потенциального ущерба), способы управления рисками (их снижения, распределения между участниками) и предлагаемые гарантии инвесторам.

Риск – вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

Риск является переменной величиной и обычно показывает количественный размер потерь (ущерба, убытка) и вероятность их возникновения. В зависимости от уровня финансовых потерь различают следующие виды рисков: допустимый, критический и катастрофический (табл. 6).

В основе диагностики рисков лежит определение главных факторов риска, а также их комбинаций, которые приведут к его реализации, систематизация и первичный анализ рисков. Теоретической базой проведения анализа рисков является формализованная модель рисков, суть которой заключается в выявлении факторов, обуславливающих возникновение рисков, и оценку параметров, характеризующих риски.

Диагностика рисков фирмы позволяет определить уникальный рисковый профиль организации, который отражает особенности конкретного вида бизнеса и специфики организации. Таким образом, рисковый профиль отдельной организации формируется выделением из общего перечня рисковых экспозиций (общеэкономические риски, универсальные для всех организаций; одинаковый для всех организаций набор опасностей - общий рисковый спектр ОРС), самых важных для неё в конкретный момент времени. На основе ОРС можно собирать информацию о рисках, типичных для отраслей, и строить типичный рисковый спектр отрасли. Отраслевой рисковый спектр - это характерная особенность определенных групп организаций. Составленный (выявленный) перечень рисков, с которыми сталкивается фирма без указания их сравнительной силы, образует рисковое поле. Указание числовых характеристик каждого риска превращает его в рисковый ландшафт.

Таблица 6

Характеристика рисков по уровню финансовых потерь

Риск			
допустимый		критический	катастрофический
очень низкий	низкий	высокий	очень высокий
Данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы.	Возможные потери должны быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками.	Применяемые меры не окажет существенного влияния, фирма понесет потери.	Данное событие угрожает достижению основных целей фирмы. Нужно уклоняться от риска.
Потери меньше величины ожидаемой прибыли.	Наблюдается полная потеря расчетной прибыли от бизнеса.	Потери превышают расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки.	Потери превышают денежные возможности предпринимателя (банкротство).

В более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью:

- *метода экспертных оценок*, который базируется на изучении и обработке заключений опытных предпринимателей и специалистов;
- *статистического способа*, основанного на изучении статистики потерь с установлением частоты и уровня;
- *расчетно-аналитического метода*, который оценивает вероятность возникновения рисков на основе использования внутренней информационной базы самой фирмы.

Оценка риска заключается, с одной стороны, в параметрической (или абсолютной) идентификации и в оценки приемлемости данного риска для данного предприятия (относительной идентификации). Абсолютная идентификация нацелена на установление величины риска в заданных количественных единицах, а относительная - на определении его весомости для конкретного предприятия.

Рекомендуется представить результат работы по изучению факторов риска в виде **матрицы «значимость/вероятность»**, в которой каждый фактор риска относится к одному из уровней значимости:

- высокая значимость – данный фактор может существенно влиять на результаты и привести к провалу проекта;
- средняя значимость – фактор оказывает заметное воздействие на результаты проекта;
- низкая значимость – отклонения, связанные с данным фактором, не оказывающие значительного воздействия на результаты проекта в целом;

а также к одному из уровней вероятности:

- высокая вероятность – отклонения, связанные с данным фактором, являются ожидаемыми или очень возможными, это область, в которой сложно делать точные прогнозы;
- средняя вероятность – отклонения, связанные с данным фактором, возможны, но не очень распространены;
- низкая вероятность – ожидается, что никаких отклонений по данному фактору не будет, хотя теоретически они и возможны.

После выявления факторов риска и их оценки необходимо выбрать методы управления рисками. В реальных условиях в зависимости от специфики риска требуется иногда применение различных методов управления рисками. Выбор методов управления рисками представлен на рис. 14.

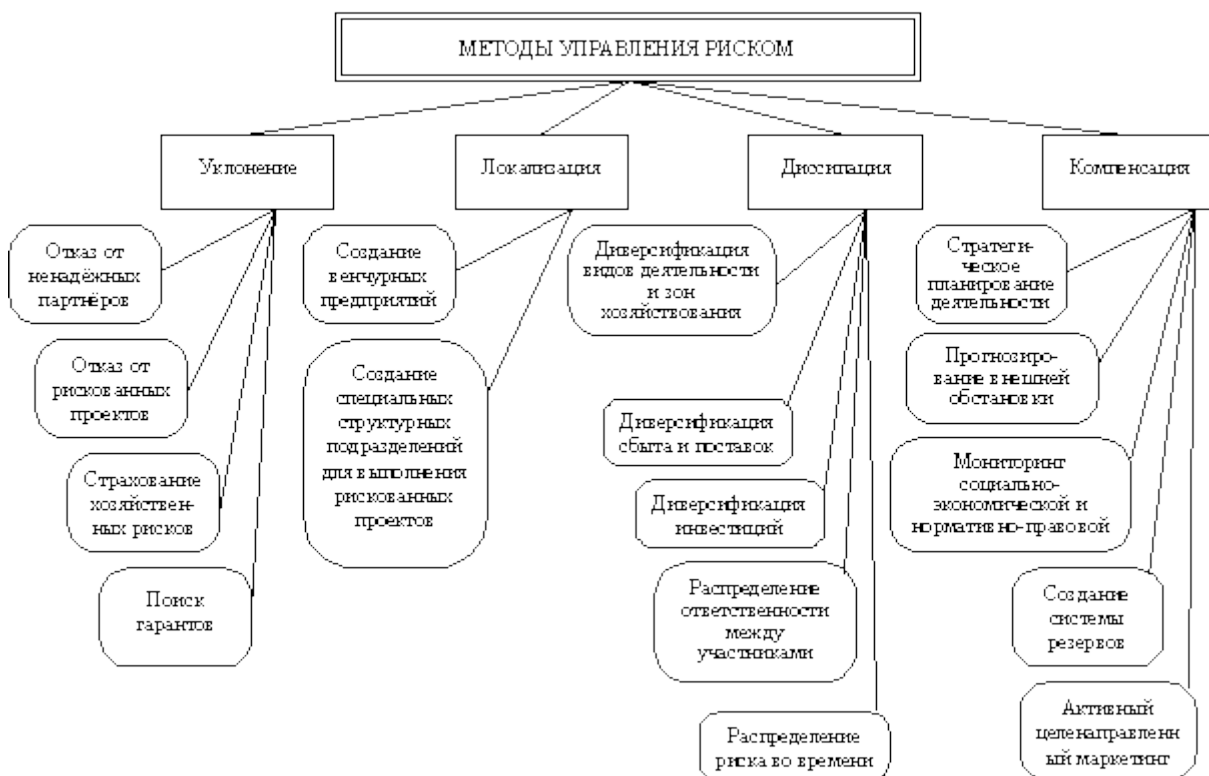


Рис. 14. Методы управления риском

Диверсификация – это рассеивание инвестиционного риска. Обычно это увеличение числа поставщиков и потребителей, расширение числа

участников или увеличение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.

Лимитирование представляет собой установление ограничений сверху и снизу на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска. Защита от факторов риска позволяет предотвратить или уменьшить ущерб от вероятных опасностей. Например, разработка комплекса защитных мероприятий по охране труда.

Страхование, связанное с предпринимательской деятельностью:

- ✓ страхование имущества предприятия от стихийных бедствий (номинальная сумма страховки доходит до 70-80 % стоимости имущества);
- ✓ страхование отгруженной продукции в период ее перевозки (сумма страховки, как правило, соответствует номинальной стоимости товара);
- ✓ дополнительное медицинское страхование и др.

Следует помнить, что страхование увеличивает затраты. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо подсчитать, насколько велик ущерб от возможного риска, если его не застраховать.

Резервирование или самострахование. Создание обособленных фондов по возмещению убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту. Поэтому резервирование предприниматель должен выбрать в тех случаях, когда затраты на него меньше, чем стоимость страховых взносов.

Хеджирование (от англ. hedge – страховка, гарантия) позволяет компенсировать предстоящие риски, обусловленные неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Для этого продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет сделку противоположного характера, то есть продавец заключает сделку на покупку, а покупатель на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш под одному контракту и выигрыш по другому. В целом они не терпят убытки от повышения или понижения цен на товары, которые нужно продать или купить по будущим ценам.

Гарантии партнерам и инвесторам могут быть обязательными, а формы гарантий могут быть самыми разнообразными, такими как:

- ✓ гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- ✓ средства резервного фонда;
- ✓ страхование;
- ✓ залог активности (недвижимость, ценные бумаги и т.д.);
- ✓ банковские гарантии и товарные гарантии (готовой продукцией);
- ✓ передача прав.

Вопросы:

1. С какой целью раздел «Анализ и оценка рисков» приводится в бизнес-плане?
2. Назовите основные виды рисков.
3. На какие факторы риска предприятие может оказывать непосредственное воздействие, а на какие нет?
4. Что понимают под риском инвестиционного проекта.
5. Назовите методы количественной оценки рисков.
6. Как среднееквадратическое отклонение и вариация могут охарактеризовать величину риска?
7. В чем суть такого метода анализа как «дерево решений»? Приведите пример использования метода при планировании производственной деятельности.
8. В чем преимущества и недостатки страхования?
9. Что такое опционы и фьючерсы? Каким образом их используют в деловой практике?
10. В чем особенности кредитных рисков проекта?

Тема 9. Оценка экономической эффективности проекта

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Различают следующие показатели эффективности инвестиционного бизнес-проекта:

- ✓ Показатели коммерческой (финансовой) эффективности.
- ✓ Показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов.
- ✓ Показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки прямых финансовых участников.

Оценка экономической эффективности является завершающим этапом формирования бизнес-плана. При ее составлении должен учитываться весь план осуществления проекта, зависящий от результатов маркетингового исследования, расчетов производственных и иных издержек, приобретения активов.

Основными показателями эффективности, расчет которых требуется в инвестиционном проекте, являются:

- Чистая приведенная стоимость проекта.
- Внутренняя норма рентабельности.
- Дисконтированный срок окупаемости.

Чистая приведенная стоимость проекта (Net Present Value, NPV) рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1+d)^i}, \quad (7)$$

где i – номер года проекта;
 T – число лет в проекте;
 NCF_i – чистый денежный поток i -го года проекта;
 d – ставка дисконтирования.

Ставка дисконтирования, используемая при расчете показателей эффективности – это коэффициент, отражающий стоимость денег, используемых в проекте.

Как правило, для проекта сначала определяется номинальная ставка дисконтирования, а при необходимости на ее основе вычисляется реальная ставка. Формула для расчета реальной ставки d_R выглядит так:

$$d_R = \frac{1+d_H}{1+i} - 1, \quad (8)$$

где d_H – номинальная ставка дисконтирования;
 i – инфляция.

При расчете показателей эффективности с точки зрения заемного капитала в качестве ставки дисконтирования должна использоваться величина:

$$d_{\text{банка}} = R_{\text{кр}} \cdot (1-t), \quad (9)$$

где $R_{\text{кр}}$ – предполагаемая ставка процента по кредиту;
 t – ставка налога на прибыль.

В качестве безрисковой ставки дисконтирования рекомендуется использовать ставку, определенную по бескупонной доходности облигаций федерального займа (ОФЗ) со сроком до погашения, равным сроку, на который прогнозируются денежные потоки проекта. Кривая бескупонной доходности публикуется, например, на сайте Центрального банка РФ. Например, при оценке проекта, в котором оценка эффективности производится по прогнозу денежных потоков на 5 лет, требуется взять в качестве безрискового дохода доходность для ОФЗ со сроком до погашения 5 лет.

Итоговая ставка дисконтирования определяется по формуле:

$$d = d_{\text{БР}} + R_{\text{риска}}, \quad (10)$$

где $d_{\text{БР}}$ – безрисковая ставка дисконтирования;
 $R_{\text{риска}}$ – премия за риск.

Если по окончании прогнозного срока представляется возможной продажа неденежных активов проекта, то в формулу $NPV_{\text{компании}}$ и

$NPV_{\text{собств.}}$ (но не в формулу $NPV_{\text{банка}}$) может быть добавлен учет остаточной стоимости проекта. В этом случае формула NPV принимает вид:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1+d)^i} + \frac{\text{ЧА} - \text{Деньги}}{(1+d)^T}, \quad (11)$$

где ЧА – сумма чистых активов в последнем периоде прогнозном балансе проекта.

Если в результате расчета NPV получено нулевое или положительное значение, то делается вывод, что проект имеет хорошую коммерческую эффективность. В противном случае проект не эффективен. Поскольку для одного проекта может рассчитываться несколько значений NPV для разных участников, возможна ситуация, когда проект, эффективный для одного участника, не эффективен для другого участника.

Внутренняя норма рентабельности (InternalRateofReturn, IRR) – это максимальная стоимость капитала проекта, при которой сохраняется его экономическая эффективность.

IRR определяется как ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равным нулю. Проект считается эффективным, если IRR проекта выше, чем установленная для этого проекта ставка дисконтирования.

В традиционном случае, когда чистый денежный поток отрицательный на инвестиционной фазе и положительный на операционной фазе, требуется рассчитать IRR.

Срок окупаемости (Payback Period, PBP) – срок, который требуется проекту, чтобы окупить начальные вложения и покрыть стоимость вовлеченного в проект капитала.

Срок окупаемости может рассчитываться как без учета дисконтирования (то есть без учета стоимости капитала), так и с учетом дисконтирования. Стандартным является дисконтированный срок окупаемости, именно он должен определяться для инвестиционного проекта.

В случае, если у проекта есть несколько сроков окупаемости (например, при нескольких очередях строительства) рекомендуется использовать наибольший срок, но также справочно указывать наличие других точек окупаемости.

В итоговом разделе бизнес-плана рассчитываются отдельные показатели эффективности проекта, среди которых выделяются рентабельность и платежеспособность.

- **Рентабельность затрат (продукции)**

$$R_3 = \text{прибыль от продаж/себестоимость} \quad (12)$$

- **Рентабельность продаж**

$$R_{п} = \text{прибыль} / \text{выручка} \quad (13)$$

- **Рентабельность производства**

$$R_{пр} = \text{прибыль} / \text{ОФ} + \text{ОБА}, \quad (14)$$

где ОФ – стоимость основных производственных фондов, ОБА – величина оборотных активов.

- **Рентабельность собственного капитала**

$$R_{ск} = \text{прибыль} / \text{СК}, \quad (15)$$

где СК – величина собственного капитала.

Особое внимание в данном подразделе уделяется операционному анализу, основу которого составляют параметры выручки (дохода), переменных и постоянных затрат, маржи и маржинального дохода.

$$\begin{aligned} \text{Маржинальный доход (ВМ)} &= \text{Выручка} - \text{Переменные затраты} \\ &= \text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты} \end{aligned} \quad (16)$$

Порог рентабельности (ПР) – объем продаж, когда товар покрывает все затраты (и постоянные и переменные, отнесенные на данный товар)

Порог безубыточности (ПБ) достигается, когда товар покрывает свои переменные и прямые постоянные затраты (рис. 15).

Запас финансовой прочности – это сумма, на которую предприятие может позволить себе снизить выручку, снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибылей.

Анализ чувствительности полезен при оценке риска проекта. Он проводится на этапе планирования, когда необходимо принять решение с точки зрения их влияния на осуществимость проекта и оценку его эффективности.



Рис.15. График критического объема производства

Цель *анализа чувствительности* — определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта. Чем шире диапазон параметров, при которых финансовые результаты проекта остаются в пределах приемлемых значений, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих воздействие на результаты реализации проекта.

К числу исследуемых факторов, подлежащих варьированию, относятся:

- инфляция;
- объем продаж;
- цена продукта (услуги);
- издержки производства и сбыта (или их отдельные составляющие);
- накладные расходы;
- объем инвестиций (или их отдельных составляющих);
- проценты за кредит;
- задержка платежей;
- длительность расчетного периода (момента прекращения реализации проекта).

В качестве показателей, характеризующих финансовый результат проекта, могут использоваться показатели эффективности проекта.

Процедура проведения анализа чувствительности ;

1. Рассчитывают базисный вариант проекта, при котором все исследуемые факторы принимают свои первоначальные значения.
2. Выбирают один из исследуемых факторов. При этом рекомендуется начинать с наиболее значимого фактора, задавая его граничные значения, соответствующие пессимистическому и оптимистическому сценариям.
3. Варьируют значение исследуемого фактора в определенном интервале при фиксированных значениях остальных факторов.
4. Оценивают влияние изменений исследуемого фактора на показатели эффективности проекта.
5. Рассчитывают показатель чувствительности как отношение процентного изменения критерия — выбранного показателя эффективности проекта (относительно базисного варианта) к изменению значения фактора на 1%

Подобным образом определяют показатели чувствительности по каждому из анализируемых факторов. Ограничения при проведении анализа чувствительности связаны с тем, что невозможно рассматривать одновременное изменение нескольких исследуемых факторов.

Вопросы:

1. Что показывает анализ безубыточности и на основе каких методов может быть рассчитана точка безубыточности?

2. Что характеризует показатель запаса прочности? Какие методы могут быть использованы для оценки экономической эффективности проектов и в чем принципиальное различие между ними?
3. Где и в каких ситуациях используется метод расчета простого срока окупаемости проекта?
4. Какова сущность метода, основанного на расчете бухгалтерской нормы доходности проекта? В чем состоят его достоинства и недостатки?
5. Каково влияние выбранной ставки дисконтирования на содержание денежного потока проекта?
6. В чем суть метода, основанного на расчете чистой приведенной стоимости? Укажите его достоинства и недостатки.
7. Какова сущность и роль показателя внутренней нормы доходности для принятия решения относительно приемлемости проекта для компании?
8. Что показывает индекс прибыльности и каково его влияние на условие реализации проекта?
9. Какие факторы необходимо анализировать при проведении анализа чувствительности проекта и оценки их влияния на эффективность проекта? Какие показатели используют в анализе чувствительности для характеристики финансового результата проекта?
10. Какова процедура проведения анализа чувствительности? При каких условиях проект считается устойчивым к возможным изменениям исследуемых факторов?

Словарь

Бизнес-план – это программа деятельности организации на определенный период времени, содержащая информацию о самой организации (проекте), производимых товарах, плане их производства и сбыта, анализ рынка, план маркетинга, а также организационный и финансовый план, включая оценку эффективности и рисков проекта.

Динамика рынка - характеристика изменения основных параметров рынка (его объема, структуры, уровня продаж и т.п.), отражающая скорость их изменения, интенсивность и основные тенденции.

Дисконтирование денежных потоков - приведение значений разновременных денежных потоков (относящихся к разным шагам расчета) к их стоимости на определенный момент времени, например, на дату расчета или любой другой выбранный период, называемый моментом приведения.

Доля рынка - доля компании в объеме продаж на данном рынке. Позволяет оценить конкурентные позиции производимого/реализуемого компанией товара.

Инвестиции - денежные средства, ценные бумаги и/или иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности с целью извлечения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционная деятельность - вложение инвестиций и осуществление практических действий с целью получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционная привлекательность - интегральная характеристика объектов инвестирования с позиций их перспективного развития, доходности инвестиций и уровня инвестиционных рисков.

Инвестиционный проект - план вложения средств с целью получения прибыли.

Инвестор - субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложение собственных или заемных средств в форме инвестиций.

Индекс потребительских цен - индекс, характеризующий изменение во времени общего уровня цен на товары и услуги, приобретаемые населением для непроизводственного потребления. Он измеряет отношение стоимости фиксированного набора товаров и услуг в ценах текущего периода к его стоимости в ценах предыдущего (базисного) периода.

Инфляция - повышение общего уровня цен с течением времени.

IRR - показатель, характеризующий уровень доходности инвестиций (с учетом фактора времени), генерируемый конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Другой вариант названия этого показателя - внутренняя норма доходности, внутренняя норма дохода, внутренняя норма рентабельности.

Капитальные вложения - инвестиции в основные средства (основной капитал), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение оборудования, машин, инструмента, инвентаря и проч.

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Конкурентоспособность предприятия - уровень экономического, технологического и финансового потенциала предприятия, обеспечивающего ему возможность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынок.

NPV - отражает суммарные чистые доходы с учетом (фактора времени), которые способен генерировать проект, и позволяет оценить весомость будущих доходов по отношению к текущему моменту времени. Другие названия показателя: чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход.

Маркетинг - это деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю. Под маркетингом также понимается деятельность по изучению текущего рынка сбыта.

Маркетинговое исследование – деятельность по изучению рынка, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров на рынок, увеличения их сбыта, продаж.

Налог - обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения, принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Позиционирование товара на рынке - разработка комплекса маркетинга, направленного на определение места нового товара в ряду существующих товаров и обеспечение ему отличного от других, желательного места на рынке с целью достижения конкурентоспособного

положения на рынке.

Реклама - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

Рентабельность инвестиций (PI) показывает, сколько денежных единиц в результате возникает с одной денежной единицы инвестиционных затрат с учетом разновременности денежных потоков и ценности капитала во времени.

Риск - опасность отклонения от предполагаемой цели, приводящая к возникновению непредвиденных потерь прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи с неблагоприятными обстоятельствами.

Рынок - совокупность существующих и потенциальных продавцов и покупателей товара.

Рыночная ниша - участок рынка, где предприятие, благодаря своему товару или уникальной форме обслуживания потребителей, не имеет сильных конкурентов и может рассчитывать на коммерческий успех.

Сегмент рынка - часть рынка, охватывающая совокупность потребителей, одинаково реагирующих на потребительские свойства товара или на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Срок окупаемости инвестиций (простой) - продолжительность периода от начального момента до дня, когда чистый доход от вложений капитала станет равным величине вложений. За начальный момент может приниматься либо начало реализации проекта, либо начало финансирования, либо начало операционной деятельности, о чем необходимо делать ссылку.

Срок окупаемости инвестиций (дисконтированный) - период времени, в котором чистый доход с учетом его стоимости во времени станет равен инвестиционным затратам проекта. Здесь обязательно указывать, что принято за начальный момент отсчета - начало реализации проекта, начало финансирования, начало операционной деятельности и т.п.

Ставка дисконтирования – это выраженный в процентах показатель, отражающий темпы снижения ценности денежных ресурсов с течением времени с точки зрения стороны, принимающей решение о реализации проекта.

Финансирование – обеспечение предприятия или предпринимателя необходимыми финансовыми ресурсами. Финансирование может быть осуществлено как из собственных, так и из внешних источников, например, в виде кредитов и займов.

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта - это обеспечение такой структуры денежных потоков проекта, при которой на каждом шаге при расчете имеется достаточное количество денег для его продолжения.

Эффективность инвестиционного проекта - экономическая категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам участников проекта.

Библиографический список

Учебная литература

Основная учебная литература

1. Степочкина Е.А. Планирование бизнеса и внутрифирменное управление: учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 208 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/183559> — ЭБС «IPRbooks», по паролю.
2. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие/ под ред. О.В. Шеменевой, Т.В. Харитоновой. – М.: Издательско-торговая компания «Дашков и К», 2014. – 296 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/172179>— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная учебная литература

3. Разработка разделов бизнес-плана [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Планирование на предприятии» для студентов очной формы обучения направления подготовки 08010062 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 24 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40197>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
4. Стёпочкина Е.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 61 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29288> ЭБС «IPRbooks», по паролю
5. Орлова П.И. Бизнес-планирование (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 286 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22392> — ЭБС «IPRbooks», по паролю

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

- www.aup.ru – административно-управленческий портал
- www.knigofund.ru- электронная бизнес-библиотека
- www.economicportal.ru – экономический портал
- www.elibrary.ru – научная электронная библиотека

Оглавление

Введение.....	3
Тема 1. Сущность и содержание бизнес-планирования.....	5
Тема 2. Современные стандарты бизнес-плана.	12
Тема 3. Бизнес-идея как основа предпринимательской деятельности.	23
Тема 4. Анализ рынка.	32
Тема 5. План реализации	42
Тема 6. Организационный и производственный план	54
Тема 7. Финансовый план	61
Тема 8. Управление рисками	67
Тема 9. Оценка экономической эффективности проекта.....	71
Словарь.....	77
Библиографический список	81

Учебное издание

Анна Владимировна Лебедева

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редактор и корректор Т. А. Смиронова
Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2018, поз. 89

Подп. к печати 30.10.18 Формат 60x84/16, Бумага тип. №1. Печать
офсетная. Печ. л. 5,25, уч.-изд.л. 5,25 Тираж 30 экз. Изд. №89.
Заказ

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД,
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

