

Короткова И.В.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Санкт-Петербург

2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА. ЦЕЛИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	4
1.1. Бизнес-план – понятие, назначение, функции	4
1.2. Стратегическое и инвестиционное планирование	5
1.3. Миссия и цели фирмы	6
1.4. Стратегический менеджмент. Типы стратегий	8
1.5. Цели бизнес-планирования	8
1.6. Виды бизнес-планов	9
2. СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	11
2.1. Структура бизнес-плана	11
2.2. Оформление бизнес-плана	11
2.3. Титульный лист	12
2.4. Меморандум конфиденциальности	13
2.5. Аннотация	14
2.6. Резюме (обзорный раздел)	15
3. РАЗДЕЛ 1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ	17
4. РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)	23
5. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ. РАЗДЕЛ 3. ПЛАН МАРКЕТИНГА	25
5.1. Характеристика рынка сбыта	25
5.2. Организация сбыта продукции	26
5.3. Система стимулирования сбыта	28
5.4. Анализ конкурентов	28
5.5. Выбор стратегии маркетинга	29
5.6. Ценовая политика	30
6. РАЗДЕЛ 4. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА	32
7. РАЗДЕЛ 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН	37
8. РАЗДЕЛ 6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	42
8.1. Базовые допущения	42
8.2. Классические финансовые формы	46
9. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН. ОЦЕНКА РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ	50
9.1. Инвестиционный план	50
9.2. Оценка рисков и страхование	50
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	53

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода к рыночной экономике в России актуальными являются вопросы организации предпринимательской деятельности. В бизнесе важную роль играет планирование будущей деятельности. Это может быть планирование коммерческой сделки, выхода из кризисной ситуации, открытия нового предприятия, выхода на новые рынки или выпуска новой продукции.

Для решения этих вопросов и повышения эффективности работы предприятия необходимо уметь разрабатывать бизнес-планы. Поэтому в настоящее время необходимо акцентировать внимание на бизнес-планировании – важном инструменте повышения эффективности работы предприятия.

В данном пособии рассмотрены общие вопросы бизнес-планирования и, в частности, разработки и содержания каждого раздела бизнес-плана. Девять тем последовательно раскрывают содержание дисциплины.

Учебное пособие предназначено для использования преподавателями во время лекций и для студентов, в помощь при выполнении практических и домашних работ, в подготовке к итоговому зачёту.

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА. ЦЕЛИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Бизнес-план – понятие, назначение, функции

Бизнес-план (англ. – Business plan) – план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план – подробный план, отражающий цели, предполагаемые мероприятия, затраты ресурсов, финансовый прогноз для открытия нового производства или дальнейшего развития предприятия.

Бизнес-планирование – процесс разработки и осуществления системы мероприятий по реализации предпринимательского, инновационного, инвестиционного и других проектов, развития предприятия на определённый период времени.

Бизнес-план составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности.

В России предприниматели, как правило, составляют бизнес-планы для получения финансирования проекта. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санации).

Для новых предприятий бизнес-план является обязательным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит.

Благодаря бизнес-плану у руководства появляется редкая возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны, глазами придирчивого эксперта.

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

В условиях рынка и жестокой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия.

На составление бизнес-плана уходит обычно около месяца. При разработке бизнес-плана могут привлекаться консалтинговые фирмы и эксперты.

Хорошо разработанный бизнес-план должен раскрыть все сложные вопросы планирования проекта и просчитывать не только финансы предприятия в перспективе, но в значительной степени предсказать развитие ситуации по проекту:

1. как будет развиваться производство;
2. как будет реализовываться товар или услуга;
3. что принесет данная идея в будущем;
4. какие шаги необходимо предпринять предприятию, при благоприятной обстановке (экономической, политической, конкурентной) и при непредвиденных обстоятельствах.

Бизнес-план выполняет **3 функции**:

1. **Стратегическую** (помогает при разработке стратегии бизнеса, что особенно важно при организации новой компании или определении новых бизнес-направлений);

2. **Инвестиционную** (помогает определить оптимальные источники и объем внешних инвестиций, найти потенциальных инвесторов);
3. **Функцию планирования** (позволяет оценить перспективы развития бизнеса и разработать комплекс конкретных мероприятий для их достижения).

1.2. Стратегическое и инвестиционное планирование

Планирование – это определение целей деятельности предприятия на определённую перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Любое предприятие, независимо от его масштабов и сферы деятельности, должно заниматься планированием в условиях рыночной экономики.

Любая деятельность включает 5 взаимосвязанных этапов:

1. Прогнозирование.

Прогноз – вероятное научно обоснованное суждение о состоянии объекта в будущем.

Прогнозирование включает изучение перспектив развития отдельных отраслей, национальной экономики и целых регионов. На его основе предприятия формируют свои цели развития.

Прогнозирование связано с маркетингом. Для прогнозирования на предприятии должно быть серьёзное ресурсное и кадровое обеспечение, на его осуществление затрачивается много времени, требуется наличие опыта и серьёзной информационной базы. Поэтому прогнозирование осуществляется крупными компаниями. Другие фирмы могут покупать прогнозы.

На основе прогнозов составляются планы.

2. Планирование.

План – совокупность решений для действий, направленных на достижение целей с помощью оптимальных средств.

План предприятия включает систему мероприятий, предусматривающую определённые цели, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объём, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации продукции, работ, услуг.

На основе плана составляют программу.

3. Программирование.

Программа – это совокупность мероприятий, необходимых для реализации плана. На стадии программирования конкретизируют сроки исполнения плана, координируют отдельные стадии программы, поставки, производственные и сбытовые операции. Программу закладывают в основы распределения ресурсов между подразделениями и составлением разного рода бюджетов.

Бюджет - это план в цифровом выражении, баланс доходов и расходов, как в денежном, так и в натуральном выражении. К основным видам бюджетов относятся смета доходов и расходов, смета затрат материалов, смета капитальных расходов, кассовой бюджет (прогноз поступления и расходования наличности) и др. На его основе определяют конкретные функции каждого подразделения и исполнителей, ответственных за отдельные операции. Начинается реализация плана.

4. Исполнение – это непосредственное внедрение в жизнь программы.

5. Оценка – это результат работы программы.

Стратегическое планирование

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. В рамках этого процесса можно выделить **4 вида управленческой деятельности**:

1. Распределение ресурсов.
2. Адаптация к внешней среде.
3. Внутренняя координация.
4. Организационное стратегическое предвидение.

Стратегическое планирование осуществляется для обеспечения экономического роста и желаемого уровня развития предприятия на срок от 5 до 15 лет. Сейчас стратегические планы принято составлять под конкретную круглую дату: 2005 г., или 2010 г.

Стратегия – это выработка плана действия фирмы с целью определения её места на рынке, закрепления на нём и последующего расширения с учётом изменений в ближайшее время и в далёком будущем.

При составлении стратегических планов необходимо учесть данные маркетинговых исследований (рис.1.1).

1.3. Миссия и цели фирмы

Миссия фирмы – это основная общая цель фирмы, которая выражает причину и смысл её существования и предназначение.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Примеры миссий:

- Г.Форд – предоставление людям дешёвого транспорта;
- гигант IBM – удовлетворение информационных потребностей;
- новичок ЭВМ – предоставление программного обеспечения для обработки текстов.

Цели выражают конкретные отдельные направления в деятельности фирмы.

Разные цели и задачи должны быть единым целым при стратегическом планировании (не противоречить друг другу).

Характеристики целей:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми: повышение зарплаты сотрудников на 10% за год, снижение текучести кадров на 3% в год, повышение прибыли на 15% в год, увеличение рентабельности на 3% в год,

2. Цели должны быть ориентированы во времени,

3. Цели должны быть достижимыми, что бы служить повышению эффективности организации.

Миссию и цели устанавливает руководство фирмы и руководители высшего звена управления, а уже потом специалисты по планированию.

В рамках стратегического плана конкретные перспективные цели должны быть поставлены перед каждым подразделением предприятия.



Рис.1.1. Анализ исходной позиции

1.4. Стратегический менеджмент. Типы стратегий

Каждая фирма уникальна, как и процесс выработки стратегии. Рассмотрим обобщённые этапы стратегического управления (рис.1.2).

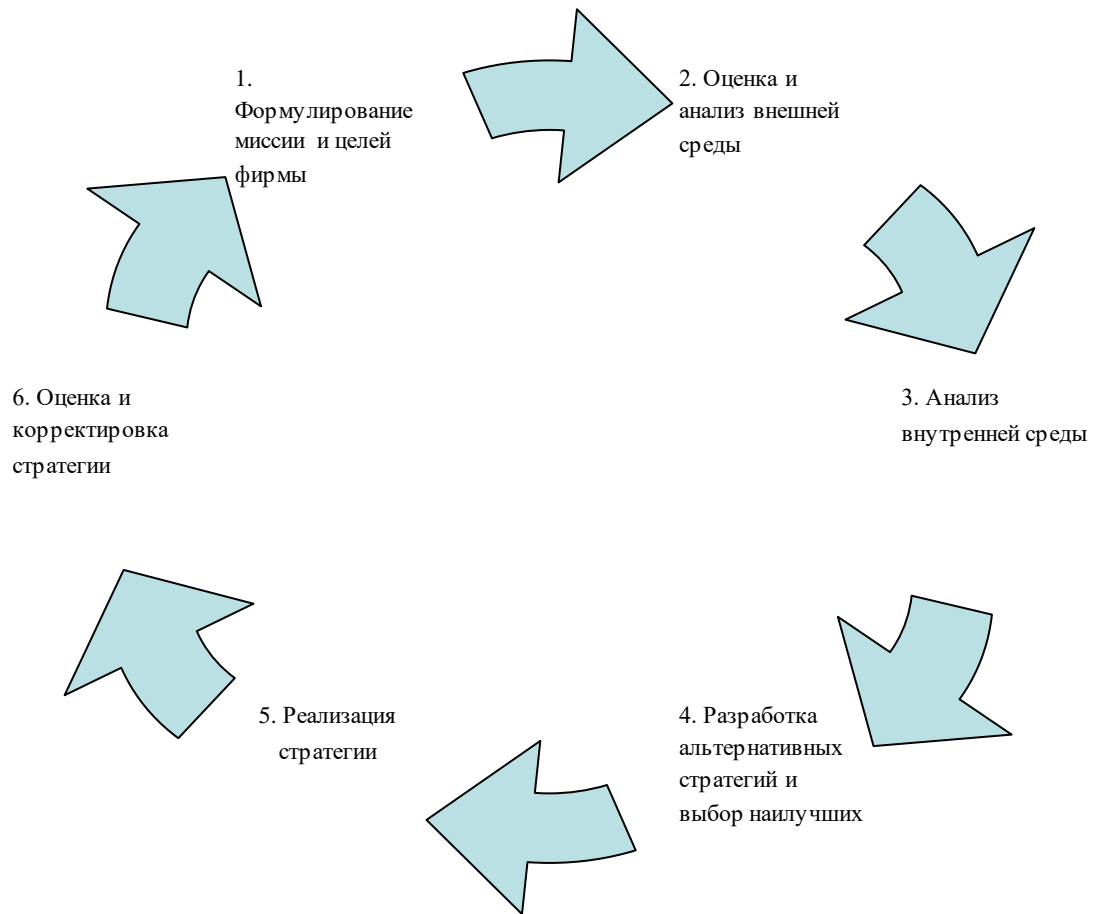


Рис.1.2. Этапы выработки стратегии

1.5. Цели бизнес-планирования

Бизнес-планирование, в отличие от внутрипроизводственного или корпоративного планирования, включает не весь комплекс общих целей предприятия или корпорации, а одну из важнейших задач, определяющих конкретное содержание планирования нового вида деятельности или бизнес-проекта. Бизнес-план ориентируется главным образом на разработку новой стратегии или тактики развития предприятия.

Бизнес-план составляется для **внутренних и внешних целей.**

1. Внешние цели, для которых составляется бизнес-план – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план, по сути – визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект

и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Обязательным условием получения банковского кредита является предоставленный банку грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне администрации предприятия и делает получение банковского кредита невозможным, кроме того, в будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию, как более высоко рисковую операцию, что повлияет на величину процентов по кредиту в сторону увеличения.

Гораздо более важными для предприятия являются внутренние цели, для которых составляется бизнес-план.

2. Внутренние цели – проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях.

Таким образом, составив бизнес-план, предприниматель сделает предприятие более эффективным и управляемым, сможет с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее.

Главная цель разработки бизнес-плана — спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает решить следующие проблемы:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

1.6. Виды бизнес-планов

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

1. По бизнес-линиям (продукция, работы, услуги);
2. По предприятию в целом (новому или уже действующему).

Стратегический бизнес-план – сначала анализируется деятельность компании, со всеми ее сильными и слабыми сторонами, затем выделяются основные направления развития компании, устанавливаются цели деятельности и, на основании, всего этого -

вырабатывается стратегия развития компании, чтобы максимально использовать ее потенциал.

Бизнес-план финансового оздоровления – этот вид бизнес-плана используется в условиях кризиса компании, когда необходимо принять меры по ее выводу из трудного положения. В данном случае вырабатывается такой план, который требует решительных и быстрых действий.

Бизнес-планы коммерческих проектов и коммерческих сделок – вырабатываются для решения конкретных задач, например – поиск новых рынков сбыта, выявление новой ниши продукта, вытеснение конкурента и т.д. Способствуют снижению уровня рисков и повышению производительности от каждой конкретной сделки, а также сбалансированности компании в целом. В данном виде плана необходимо уделить внимание тому, как, и в течение какого времени, вложенные средства будут использоваться.

Инвестиционный бизнес-план – это самый трудный вид бизнес-плана, т.к. чаще всего он составляется под использование заемных средств. Здесь очень важно оценить финансовую привлекательность объекта либо результат сделки, который должен соответствовать объему вложенных средств.

Риски должны быть все, по возможности, учтены и запланированы, т.е. сведены к минимуму. Инвестиционный план – это, финансовый план с описанием рисков и способов их страхования, в том числе и в форме залога. В этом виде плана – самое главное, описать, как будут возвращаться вложенные финансовые средства.

2. СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

2.1. Структура бизнес-плана

В бизнес-плане должны быть рассмотрены следующие разделы.

1. Резюме, как введение.
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Описание продукции или услуги.
4. План производства.
5. План маркетинга.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.
8. Инвестиционный план. Оценка рисков и страхование.

Содержание бизнес-плана определяется на предприятии самостоятельно в зависимости от целей его разработки и проекта, для осуществления которого он разрабатывается.

2.2. Оформление бизнес-плана

Правила оформления бизнес-плана:

- объём 15–35 страниц,
- не перенасыщать лист информацией,
- широкие поля,
- текст внутри абзаца через 1 интервал,
- между абзацами по 2 интервала,
- шрифт Таймс (Times New Roman), размер букв 12 пунктов,
- каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с нового листа.

Нельзя заполнять страницу слишком плотно. Лист, перенасыщенный информацией, может психологически оттолкнуть читателя.

Абзацы рекомендуется печатать через одинарный интервал, пропуская по 2 интервала между абзацами, которые должны быть достаточно короткими.

Для текста предпочтительно использовать гарнитуру типа Таймс (Times New Roman). Она легче воспринимается и способствует лучшему пониманию прочитанного текста. Размер букв обычно устанавливается 12 пт.

Заголовки необходимо выделять. Если бизнес-план имеет заголовки нескольких уровней, то разница размера шрифта должна быть не менее 2-х пунктов (табл.2.1).

Таблица 2.1

Размеры шрифта заголовков

Текст	Параграф	Раздел	Глава
12	14	16	18

В настоящее время бизнес-план обязательно составляется на компьютере.

Самое главное правило: каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с нового листа.

Основные этапы разработки бизнес-плана

1. Определения цели написания бизнес-плана, которая определяется перечнем проблем, для решения которых разрабатывается бизнес-план.

2. Определение списка тех лиц, кому будет направлен бизнес-план: инвесторы, деловые партнёры, менеджеры своей фирмы, клиенты.

В соответствии со списком решить, какие разделы будут приоритетными. Для инвесторов, например, наиболее значимыми являются инвестиционный и финансовый план, описание руководства фирмы.

3. Сбор информации, необходимой для разработки бизнес-плана из внутренних (отчёты, планы) и внешних источников (маркетинговые исследования, эксперты).

Наиболее сложен этот этап для вновь создаваемых предприятий. Собранный информация во многом будет субъективной, поэтому необходимо привлечь специалистов для её анализа и корректировки в соответствии с изменениями во внешней среде.

4. Выбор структуры бизнес-плана, исходя из его цели и задач. Разработка бизнес-плана.

Перед разработкой можно обратиться в фирму инвестора за рекомендациями, требованиями к оформлению и содержанию бизнес-плана. После разработки провести презентацию бизнес-плана.

2.3. Титульный лист

Содержание титульного листа, как и всех разделов бизнес-плана, определяется фирмой самостоятельно.

Желательно, что бы титульный лист бизнес-плана не содержал излишних подробностей, был лаконичным и привлекательным.

Обязательно указывается название компании - автора проекта, название проекта. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т.д. и будет жить вместе с бизнесом. Хорошее название должно соответствовать роду занятий предпринимателя, указывать на него, его бизнес или месторасположение, вызывать положительные эмоции, как на титульном листе бизнес-плана, так, возможно, впоследствии везде, где он может попасться на глаза тому, кто способен повлиять на судьбу бизнеса.

Конфиденциально
БИЗНЕС-ПЛАН
<i>Название проекта:</i> <div style="text-align: center; padding: 5px;">Мебельный Центр</div>
<i>Название компании:</i> <div style="text-align: center; padding: 5px;">Общество с ограниченной ответственностью «Мебель Холл»</div>
Санкт-Петербург 2010

Рис.2.1. Образец титульного листа

2.4. Меморандум конфиденциальности

Меморандум конфиденциальности составляется в целях доступности информации, изложенной в бизнес-плане только узкому кругу лиц.

Меморандум конфиденциальности обычно используется в бизнес-планах, которые содержат новые разработки, новые идеи, а также, чтобы избежать появления новых конкурентов.

Лучше всего выработать типовую форму меморандума конфиденциальности, которая в дальнейшем будет использоваться для других проектов. Наличие меморандума конфиденциальности должно отразиться на титульном листе в виде таких слов, как **КОНФИДЕНЦИАЛЬНО, СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО, ДЛЯ СЛУЖЕБНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ** и т.д. (рис.2.2).

Меморандум конфиденциальности
<p>Вся информация, представленная в данном бизнес-плане, является строго конфиденциальной.</p> <p>Ознакомление с содержанием возможно только с согласия руководителя предприятия _____ или его представителя. (наименование предприятия)</p> <p>Знакомящийся с настоящим бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора.</p> <p>Запрещается копировать как весь бизнес-план, так и его отдельные части (в частности, полученные расчеты и финансовые показатели), вносить изменения, а также передавать информацию третьим лицам.</p> <p>Если настоящий бизнес-план не вызывает интереса инвестировать средства в его реализацию, просим вернуть его автору.</p>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Руководитель предприятия _____ С.А.Иванов </div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> _____ (подпись) </div>

Рис.2.2. Образец меморандума конфиденциальности

2.5. Аннотация

Бизнес-план – достаточно объемный документ и для первичного ознакомления с проектом абсолютно неприемлем. Скорее всего, предприниматель будет обращаться к лицам, к которым такие проекты идут потоком. Основная цель – за несколько минут убедить в перспективности бизнес-плана или хотя бы заинтересовать. Это сделает аннотация.

Аннотация не должна превышать одну страницу, должна быть краткой, но содержательной, чтобы первично знакомящийся с ней нашел ответы на все вопросы: кто, что, зачем, когда, где, как, сколько.

Аннотация не всегда является составной частью бизнес-плана, она может быть оформлена в виде отдельного письма для руководства.

Рекомендуется предоставлять информацию в следующем объеме:

1. Аннотация (0.5–1 стр.) – для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений;

2. Резюме (1–3 стр.) – в качестве дополнительной информации для ознакомления с бизнес-планом;

3. Бизнес-план (15–30 стр. без приложений) – для подробного изучения проекта специалистами инвестора и экспертом. Бизнес-план может быть представлен и в большем объеме, так как является индивидуальным для каждого проекта, поскольку каждый проект оригинален.

Аннотация	
Предприятие	ООО «Мебель Холл»
Адрес	195004, СПб, ул. Владимирская ,д.5
Телефон	378 00 04
Факс	378 00 07
Строго конфиденциально	
Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект	
Кому	Иванову Олегу Юрьевичу
Краткое название проекта (до 20–30 знаков)	Мебельный Центр
Полное название проекта	Производство корпусной мебели для кухонь и спален из различных пород древесины по доступным ценам
Руководитель предприятия	Русич Андрей Витальевич
	Тел. 378 00 05
Проект подготовил	Юрина Наталья Петровна
	Тел. 378 00 06
Дата начала реализации проекта	01.06.2011
Продолжительность проекта	2 года
Общая стоимость проекта	1 500 000 руб.
Необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы	700 000 руб.
Срок окупаемости проекта	6 мес.
Дата составления	18.01.2011

Рис.2.3. Образец аннотации

2.6. Резюме (обзорный раздел)

Резюме бизнес-плана представляет собой краткий обзор бизнес-плана и является наиболее важным из разделов.

В отличие от аннотации, резюме более содержательно и включает в себя краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана.

Резюме рекомендуется готовить после того как выполнена вся работа по составлению бизнес-плана, в последнюю очередь. Только после того, как бизнес-план написан и продуман, можно в сжатой форме изложить его основное содержание. Если предприниматель пытается написать резюме до составления бизнес-плана, то перед ним встают две крупные проблемы. Одна из них заключается в том, что резюме получается расплывчатым и поверхностным, другая — в том, что предприниматель зачастую будет пытаться искусственно подогнать бизнес-план под предложения и утверждения, указанные в резюме.

При написании резюме следует подбирать доходчивые выражения, сохраняя деловой стиль и не используя жаргонные фразы. Интерес адресата должны вызывать концепция, норма прибыли или просто стиль изложения.

Содержание резюме:

1. Описание предприятия, его специфические черты, какой путь развития прошло предприятие на сегодняшний день;

2. Краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями обладающего применительно к настоящему проекту, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;

3. Описание ситуации на рынке и в отрасли;

4. Преимущество продукции или услуг предприятия, ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;

5. Долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какие доходы предполагается получить и за какой период времени;

6. Тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;

7. Потребность в инвестициях, как они будут использованы, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться) инвесторам;

8. Ключевые экономические показатели эффективности проекта;

9. Риски и вознаграждения, с которыми может столкнуться инвестор.

Резюме

- 1) Главная идея проекта _____
- 2) Эффективность проекта _____
- 3) Краткое описание компании _____
- 4) Команда управления _____
- 5) Преимущество продукции (услуг) _____
- 6) Тактический план (кратко) _____
- 7) Финансирование (желательно в виде таблицы представить данные о необходимых от инвестора средствах, куда они будут направлены и общую стоимость проекта)

Наименование вкладов	Сумма	Куда будут направлены
Займ банка «Санкт-Петербург» (или наименование кредитора)	* * **	<i>приобретение оборудования</i>
Собственные денежные средства	*****	<i>ремонт цеха закупка сырья</i>
Другие инвестиции	*****	<i>проведение маркетинговых исследований</i>
Итого	*****	

- 8) Финансовые показатели деятельности предприятия _____
- 9) Гарантии возврата _____

Рис.2.4. Образец резюме

3. РАЗДЕЛ 1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ

Любой бизнес-план начинается с общего описания предприятия. В данном разделе следует отразить основные виды деятельности и характер предприятия. Не нужно вдаваться в детали, так как их можно изложить в других разделах.

Основная цель раздела – четко определить характеристики бизнеса и ответить на следующие вопросы:

- является ли компания производственной, торговой или действует в сфере услуг;
- что и как она намерена предоставлять своим клиентам;
- где она расположена;
- в каких пределах она планирует осуществлять свой бизнес (в своей местности, в масштабах всей страны, в международных масштабах).

Необходимо указать цели и задачи предприятия, перспективы развития. Если это новое предприятие – цели и задачи указываются в соответствии с уставом.

Указывается информация о сотрудниках, прежде всего менеджерах, отмечая особо опыт работы в данной сфере. Данная информация может быть либо вынесена в Приложение, либо помещена в бизнес-план в качестве характеристики руководящего персонала.

Если предприятие работает не первый год и основная цель проекта – расширение ассортимента продукции (по возможности, можно сопровождать текст фотографиями изделий или производственного объекта) указать, чем выпускаемая продукция/услуга превосходит аналоги или выгодно отличается от них.

Описание и анализ состояния и перспектив развития **отрасли** в бизнес-плане решает **две задачи**:

1. Изучение состояния и тенденций развития отрасли как объекта инвестирования;
2. Получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Для решения **первой задачи** целесообразно провести ретроспективный анализ состояния отрасли и описать возможные тенденции ее развития, а также описать предприятия отрасли и развитие соответствующих производств в планируемых регионах сбыта продукции внутри страны и за рубежом.

Для решения **второй задачи** необходимо проанализировать основных конкурентов на внешнем и внутреннем рынке по следующим позициям:

1. Номенклатуре и объемам выпускаемой продукции;
2. Конкурентоспособности продукции;
3. Рынки, на которых работают конкуренты, и их доли на этих рынках; состояние производственной базы конкурентов;
4. Ценовая политика и политика в области сбыта.

Содержание подраздела описание отрасли:

1. Перечень основной продукции и услуг отрасли;
2. Региональную структуру производства (распределение производственных мощностей по регионам);
3. Сырьевую базу отрасли в настоящее время и в перспективе;

4. Состояние основных фондов, материально-технической базы предприятий отрасли;
5. Инвестиционный климат;
6. Описание сегмента рынка, в котором будет работать предприятие;
7. Общий объем продаж по отрасли и объем продаж предприятия;
8. Перечень основных потребителей;
9. Доли рынков конкурентов;
10. Сильные и слабые стороны конкурентов (их продукция и потребители, рекламный пакет, цены, объемы продаж, имидж, местонахождение и т.д.).

Данный раздел должен **убедить инвестора в надежности и перспективности предприятия**, предлагающего проект. Он должен содержать следующую информацию:

1. Общие сведения о предприятии: когда, где и кем было учреждено предприятие, его организационно-правовая форма, данные по численности работников на сегодняшний день и планируемая на момент осуществления проекта.

2. История предприятия: динамика развития предприятия, его связи, важнейшие события и успехи.

3. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия. Желательно провести анализ финансово-экономической деятельности компании (для предприятий, работающих более года). Это можно сделать двумя способами:

1. Это могут быть выводы аудиторской компании.
2. Предприниматель может сам провести анализ текущей деятельности.

Проблема достоверности анализа. Возможности анализа финансовой отчетности ограничены. Во-первых, его успех зависит от достоверности и полноты анализируемой информации. Во-вторых, даже при наличии безоговорочного аудиторского заключения анализ финансовой отчетности – это не точная наука, на основе которой можно прийти к абсолютно верным выводам. Будущее всегда сопряжено с неопределенностью, и поэтому анализ отчетов больше подходит для формирования вопросов и качественной оценки возможностей предприятия, чем для получения однозначных окончательных ответов.

Финансовое состояние. При оценке финансового положения предприятия, прежде всего, интересуются активами (чем владеет предприятие), обязательствами (его долгами) и собственным капиталом (вложениями собственников). При этом может возникать ряд обстоятельств.

Анализ финансового положения фирмы с использованием основных коэффициентов

Коэффициент сравнивает две части финансовых данных по отношению друг к другу посредством деления одной из этих цифр на другую.

Анализ финансовых коэффициентов включает в себя два вида сравнения:

По тенденции — сравнивает коэффициенты нескольких периодов для того, чтобы определить, улучшается или ухудшается финансовое состояние фирмы с течением времени.

По индустрии — сравнивает коэффициенты фирмы с коэффициентами других фирм или с индустриальными стандартами.

Анализ финансового состояния предприятия (АФСП) позволяет на основе ряда оценочных относительных показателей – коэффициентов – определить «болевые точки» в работе компании. Широкое распространение получил анализ четырех групп таких

показателей: ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости (структуры капитала), деловой активности (оборачиваемости) (табл.3.1).

В основе расчета показателей лежат данные баланса и отчета о прибылях и убытках. Существуют два подхода к расчету показателей – моментный, когда расчет производится на основе данных баланса на конец периода и расчет по средним за анализируемый период значениям.

Второй вариант предпочтительнее, если, например, в конце месяца компания осуществляет значительные платежи. Использование средних за период значений расчетного счета позволяет устранить возникающее в связи с этим искажение показателя ликвидности. В качестве основы для расчета показателей можно использовать баланс за год, за квартал, но наиболее точным будет баланс за месяц.

Таблица 3.1

Анализ финансового состояния предприятия

№ п/п	Показатель	Формула	Характеристика
<p align="center">Показатели ликвидности</p> <p><i>Ликвидность характеризует способность предприятия выполнять свои краткосрочные (текущие) обязательства за счет своих текущих (оборотных) активов. Предприятие считается ликвидным, если его текущие активы превышают текущие обязательства: $\text{текущие активы} > \text{текущие обязательства}$</i></p>			
1	Коэффициент общей ликвидности	Текущие активы / Текущие обязательства.	<p>Показывает, в какой степени текущие обязательства, иначе называемые краткосрочными пассивами, покрываются текущими, или оборотными, активами.</p> <p>Он показывает, сколько денежных единиц текущих активов приходится на одну денежную единицу текущих обязательств.</p> <p>Низкий уровень ликвидности может свидетельствовать о затруднениях в сбыте продукции, о плохой организации снабжения и других проблемах предприятия.</p> <p>Коэффициент, равный 3,0 и более, означает высокую степень ликвидности и благоприятные условия для кредиторов и инвесторов. Вместе с тем это может означать, что предприятие имеет больше средств, чем может эффективно использовать, что влечет за собой ухудшение эффективности использования всех видов активов. Коэффициент, равный 2,0, теоретически считается нормальным, однако для различных отраслей он может колебаться от 1,2 до 2,5.</p>
2	Коэффициент срочной ликвидности	Текущие активы / Текущие обязательства	<p>Показывает, достаточно ли у предприятия средств для погашения краткосрочных обязательств.</p> <p>Предпочтительной считают величину коэффициента равную 1,0, допустимой – величину 0,7–1,0. На практике во многих отраслях он значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.</p> <p>Высокое значение коэффициента срочной ликвидности является показателем низкого финансового риска и хороших возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны.</p>

№ п/п	Показатель	Формула	Характеристика
<p align="center">Показатели рентабельности (приведены к годовому масштабу)</p> <p><i>Уровень рентабельности как отношение прибыли от продаж к затратам на сбыт товаров и услуг – показатель эффективности затраченных коммерческой организацией средств, т.е. расходов, связанных с осуществлением коммерческой деятельности. Уровень общей рентабельности выражается в виде рентабельности продукции, реализуемой предприятием, эффективности затрат на сбыт продукции (рентабельности коммерческой деятельности), эффективности совокупного капитала, эффективности собственного капитала.</i></p>			
3	Рентабельность продаж, %	Чистая прибыль / Сумма продаж	Коэффициент показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на рубль реализованной продукции
4	Рентабельность активов	Чистая прибыль / Сумма активов	Показывает, сколько рублей чистой прибыли получено на рубль активов. Если рентабельность активов меньше процентной ставки за долгосрочные кредиты, то предприятие нельзя считать благополучным.
5	Рентабельность инвестиций, %	Чистая прибыль / (Собственный капитал + Долгосрочные обязательства)	Показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли; этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности
<p align="center">Показатели деловой активности (приведены к годовому масштабу)</p>			
6	Оборачиваемость основных средств (фондоотдача)	Выручка/Средняя стоимость основных фондов	Характеризует эффективность использования предприятием имеющихся в его распоряжении основных средств. Чем выше значение коэффициента, тем более эффективно предприятие использует основные средства. Низкий уровень фондоотдачи свидетельствует о недостаточном объеме продаж или о слишком высоком уровне капитальных вложений.
7	Оборачиваемость рабочего капитала	Чистый объем продаж / Чистый оборотный капитал	Показывает, насколько эффективно компания использует инвестиции в оборотный капитал и как это влияет на рост продаж (чтобы получить количество дней, необходимо 365 разделить на значение коэффициента). Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используется предприятием чистый оборотный капитал.
<p align="center">Показатели финансовой устойчивости (структуры капитала)</p>			
8	Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал / Суммарный актив	Характеризует зависимость фирмы от внешних займов: чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности и потенциального возникновения денежного дефицита у предприятия
9	Суммарные обязательства к активам	(Долгосрочные обязательства + Текущие обязательства) / Суммарный актив	Показывает, какая доля активов финансируется за счет заемных средств, независимо от источника

4. Структура управления

Если в рамках реализации проекта предполагается изменение существующей структуры управления, тогда необходимо более подробно остановиться на существующей структуре, указать её недостатки, слабые стороны, причины, по которым планируется провести изменения.

Если компания новая или структура меняться не будет, можно исключить этот пункт, так как более подробно система управления будет представлена в разделе «Организационный план»

5. Кадровый состав – квалификация и опыт работы команды управления и ведущих специалистов, требования к персоналу,

6. Перспективы развития предприятия – направления дальнейшей работы предприятия.

7. Отрасль экономики и перспективы её развития – краткий анализ и прогноз развития относительно данной отрасли, если перспективы отрасли положительно скажутся на проекте.

8. Вклад предприятия в развитие региона, общественная активность – роль предприятия в экономике региона, участие в решении региональных проблем, связь с общественными объединениями – Совет предпринимателей, Центры малого бизнеса и т.д., а также предполагается ли спонсорство и благотворительность.

9. Swot-анализ.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует **SWOT-анализ**.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) (табл.3.2).

Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации.

Слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации.

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Пример SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена; • активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание); • лучшая упаковка (по некоторым видам продукции); • более гибкая ценовая политика; • вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально; • менее дорогое сырье и материалы; • хорошая репутация у покупателей. 	<ul style="list-style-type: none"> • старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования; • расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции; • дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья); • более низкая прибыльность из-за высоких издержек.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • выход на новые рынки или сегменты рынка; • расширение производственной линии; • вертикальная интеграция. 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность появления новых конкурентов; • возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; • растущее конкурентное давление.

4. РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

Любой предпринимательский проект базируется на той продукции (услуге), которая будет предложена потребителю (покупателю) и принесет прибыль.

Основой основ предпринимательской деятельности является знание того, что получит покупатель за свои деньги – потребительские характеристики продукции (услуги) и их преимущества перед другими конкурентами.

Необходимо наглядное и убедительное представление товаров (услуг): натуральный образец, его фотография, рисунок или же его описание.

В первую очередь необходимо определить перечень продуктов или услуг, которые будут представлены на рынок компанией, реализующей проект. Процесс определения перечня продуктов и их единиц измерения для промышленных предприятий обычно не вызывает затруднений. Проблемы обычно возникают с проектами, ориентированными на оказание услуг, для которых бывает сложно подобрать единицу измерения. При этом продукты должны отвечать следующим требованиям:

1. Должна существовать возможность их измерений для обеспечения планирования физических объемов сбыта продукции (единиц в определенный период времени);
2. Должна существовать возможность распределения прямых (переменных) производственных затрат на единицу продукции при наличии таковых;
3. Должна существовать возможность измерения продукции денежным эквивалентом;
4. Количество различных продуктов должно быть таким, чтобы совокупный объем их продаж полностью соответствовал планируемому объему компании.

Например, продуктами для коммерческого банка могут быть предоставленные займы (в рублях или долларах), консультационные услуги клиентам (в часах), расчетно-кассовое обслуживание (в рублях, переведенных по счетам клиентов).

Продуктами газетного издательства - газета, реализуемая подписчикам в розницу (в штуках), рекламные объявления (измеряемые количеством газетных полос).

Раздел 2. Описание продукции (услуг)

1. Наименование продукции (услуг) _____

Табл. Описание продукции

№ п/п	Наименование	Описание	Тираж	Дата начала печати
1.	Учебник для 5 класса по физике Скоморохина Н. А.	Формат 60x88 1/16 520 стр. Печать офсетная Бумага типограф.	15000	15.08.2010
2.	Учебное пособие «Экономическая теория» Воронин С. П.	Формат 60x88 1/16 318 стр. Печать офсетная Бумага типограф.	20000	01.09.2010
3.	«Реклама для чайников» Федорин А. П.	Формат 70x100 1/16 158 стр. Печать офсетная Бумага газетная	5000	20.08.2010

Табл. Описание услуги

Услуга	Массовая /индивидуальная	Используемое оборудование	Квалификация сотрудников	Коммерческого /некоммерческого характера	Доп. затраты
парикмахерская с рижка Каре»	индивид.	фен	среднее профессиональное образование курсы парикмахеров	коммерческая женские – в зависимости от длины волос: от 200 до 1300 руб.	лак для волос, шампунь
медицинская консультация терапевта высшей категории	индивид.	статоскоп, аппарат УЗИ	высшее медицинское образование стаж – 15 лет	коммерческая 1200 руб.	1 приём – 35 мин. мед. препараты, салфетки, вата, ...
концерт группы «Мираж»	массовая от 300 до 500 чел.	1. 2. 3.	музыкальное образование, опыт работы – 20 лет	стоимость билета от 500 руб. до 1800 руб. в зависимости от ряда в зале	аренда помещения распространение билетов реклама

2. Назначение область применения, перспективность выпуска _____

3. Возможность экспорта или импортозамещение _____

4. Конкурентоспособность продукции (услуг) _____

Табл. Анализ конкурентоспособности продукции

Сравниваемые показатели	Сравнительная оценка с продукцией фирм-конкурентов (наша продукция: «+» - лучше, «0» - равно, «-» - хуже)		
	«Издательство Аск+» Москва	Издательский дом «Сова» Нижний Новгород	Издательство «Питер» Санкт-Петербург
Качество продукции	+	+	+
Ассортимент продукции	-	+	0
Имидж издательства	-	-	-
Тираж	-	+	-
Рекламная кампания	0/-	+	+

5. Возможности повышения конкурентоспособности _____

6. Наличие лицензии _____

7. Степень готовности продукции _____

8. Безопасность, экологичность _____

9. Условия поставки и упаковка _____

10. Гарантии и сервис _____

Рис.4.1. Раздел 2. Описание продукции (услуг)

Некоторые пункты указывать необязательно. Например, строительство зданий предполагает наличие лицензии, а торговля газетами – нет.

5. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ.

РАЗДЕЛ 3. ПЛАН МАРКЕТИНГА

5.1. Характеристика рынка сбыта

Анализ рынков сбыта проводится на предприятии непрерывно с целью сбора, обработки и анализа информации о конкурентах, товарах, ценах и т. д. службой маркетинга.

Рынок – это совокупность экономических отношений между субъектами рынка по поводу движения товаров и денег, которые основываются на взаимном согласии, эквивалентности и конкуренции.

Определение ёмкости рынка является главной задачей рыночного исследования.

Ёмкость рынка – это объём реализуемых на рынке товаров (услуг) при соотношении различных цен. Она характеризуется размерами спроса и величиной предложения. Ёмкость рынка постоянно меняется.

Зная ёмкость рынка, предприятие может определить свои возможности. Если ёмкость рынка мала по сравнению с производственными возможностями предприятия, то ему нет смысла выходить на этот рынок.

В каждый данный момент времени объём рынка имеет натуральное и стоимостное выражение. Например, станки 1000 шт. на сумму 10 млн. рублей.

Характеристика потребителя продукции

Сегментация рынка – это процесс деления потребителей данного рынка на отдельные группы, каждая из которых предъявляет свой специфический спрос на рынке.

Сегмент – это группа людей схожая по рассматриваемым нами признакам, для которых подходит наш товар. Для каждого товара или услуги свой сегмент, т. е. свои группы потребителей.

Сегмент рынка – это группа потребителей, обладающих одним или несколькими общими устойчивыми признаками, определяющими поведение потребителей на рынке.

При этом важно иметь в виду, что сегмент — достаточно крупная часть рынка, где может «уместиться» несколько конкурирующих между собой фирм-производителей и поставщиков.

При проведении сегментации важно иметь в виду, что в целом смысл сегментации состоит не просто в выделении групп потребителей (тем или иным образом) как таковых, а в поиске целевого сегмента рынка, для которого продукт конкретной компании в данном месте, в данное время и в данных условиях подходит наилучшим образом.

Сегментация рынка может быть проведена на основе различных критериев, выбор которых предопределяется назначением товара.

Для рынков **потребительских товаров** чаще всего используются следующие признаки:

- демографические – возраст, пол потребителей, размер и жизненный цикл семьи, количество детей;
- социально-экономические – род занятий, образование, уровень доходов, социальная принадлежность;
- психографические – стиль жизни, особенности личности;
- поведенческие – повод совершения покупки, искомые выгоды, интенсивность потребления, статус пользователя.

Для **товаров производственного назначения** выделяют следующие признаки сегментации:

- отраслевая принадлежность и сфера деятельности;
- размер потребителей-организаций;
- специфика организации закупок – объём и периодичность заказов, сроки поставки, условия оплаты, форма взаимоотношений.

В качестве универсального признака сегментации выступает географический признак: величина региона, плотность и численность населения, климатические условия, отдалённость от предприятия изготовителя.

Потребители характеризуются местом в цепочке реализации:

1. оптовые покупатели,
2. розничные продавцы,
3. конечные потребители: граждане и организации.

Таблица 5.1

Требования, предъявляемые потребителями к продукции предприятия.

Потребитель	Предъявляемые требования	Возможность и пути выполнения
Население (конечный потребитель)	Сравнительно низкая цена	Выполнимо за счёт использования дешёвого сырья, уменьшения транспортных расходов, предоставления квартир к продаже без отделки
	Высокое качество продукции	Продукция соответствует стандартам и санитарным нормам и будет производиться из экологически чистых продуктов
Посредник	Длительный срок хранения	Будет использована более надёжная стеклянная (чем жестяная) тара
	Широкий ассортимент продукции Расходы по доставке товара Цена и система скидок	

5.2. Организация сбыта продукции

Когда налажено производство продукции, проведено тщательное исследование ситуации на рынке и принято решение о его сегментировании, можно приступить к очередному этапу маркетинговой деятельности – **организации сбыта**.

Центральная **проблема организации сбыта** – принятие решений о канале сбыта и оптимизации товародвижения. Следует ли фирме самой обеспечить работу собственного торгового персонала, решать вопросы складирования, хранения и транспортировки товара или разумнее передать посреднику права собственности на товар для осуществления всех операций при движении товара от производителя к потребителю?

Реализация продукции в большинстве случаев проводится через посредников, каждый из которых формирует соответствующий канал распределения.

В качестве посредников могут выступать торговые фирмы, снабженческо-сбытовые организации, биржевые структуры, торговые дома и магазины.

Посредники, благодаря своим контактам, опыту и специализации позволяют обеспечить широкую доступность товара и доведение его до целевых рынков.

Каналы сбыта продукции:

Прямой сбыт (канал товародвижения нулевого уровня) – не предполагает наличия посредников, т.к. продажа товара осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними. К прямому сбыту относится и реализация продукции через собственную торговую сеть, а также продажа по объявлениям в СМИ. Этот вариант наиболее часто используется при сбыте товаров производственно-технического назначения, реже – товаров народного потребления.

Косвенный сбыт (многоуровневый канал товародвижения) подразумевает продажу товаров через посредников. Выделяют одно-, двух- и трехуровневые каналы. Количественной характеристикой канала товародвижения наряду с длиной является и его ширина – число посредников (оптовых и розничных) на любом этапе реализации продукции предприятия (например, количество всех оптовых фирм, закупающих товары у производителя). Например, крупнейший производитель российских внедорожников Ульяновский автомобильный завод после реструктуризации имеет 96 дилеров в регионах РФ и 18 в странах СНГ и дальнего зарубежья, к которым УАЗ предъявляет довольно серьезные требования.

Существует возможность не только выбирать каналы товародвижения, но и комбинировать их или создавать свои собственные. Некоторые компании, производящие женскую косметику, не пользуются сложившимися каналами товародвижения, а строят свои сбытовые сети по принципу личных продаж из рук в руки, так называемый Multi-Level Marketing (MLM), или сетевой маркетинг.

Выстраивая свой сбыт, производитель должен четко понимать приоритетность тех или иных каналов, определять их оптимальную конфигурацию по ширине и глубине.

Канал сбыта должен соответствовать типу товара, его рыночному позиционированию и иметь максимально возможный охват целевых групп потребителей.

К каналам сбыта относятся все места, в которых продается (оптом или в розницу) или могла бы продаваться продукция. Каналы можно разделить на дистрибуторские, оптовые, розничные, корпоративные и нерегулярные. Разберем терминологию.

К дистрибуторскому каналу относятся компании, напрямую закупающие товар у одного или нескольких производителей. Производитель может реализовывать товар, как только через дистрибуторов, так и параллельно через розничный, корпоративный и нерегулярный канал.

К оптовому каналу относятся компании, закупающие товар у дистрибуторов и продающие его как другим оптовикам, так и розничным, а также корпоративным клиентам. Интересно, что в России нередко путаница при разделении дистрибуторского и оптового канала. Главный критерий, отличающий оптовика от дистрибутора, состоит в том, что оптовик не закупает товар напрямую у производителя.

К розничному каналу относятся все компании, которые продают товар конечному потребителю. К этому каналу также относятся Интернет-магазины, хотя в ряде стран Западной Европы, а также США этот канал выделяется как отдельный, по причине большого удельного веса оборотов через него.

К корпоративному каналу относятся компании, закупающие товар у производителей, дистрибуторов, оптовиков, а также в розницу для удовлетворения своих потребностей.

К нерегулярному каналу относятся компании, совершающие разовые закупки в одном из других вышеперечисленных каналов. Нерегулярный канал нередко объединяют с корпоративным.

Пример. Компания Sony поставляет свои цифровые фотокамеры:

- в дистрибуторский канал (например, в компании Алион и BLADE, которые являются авторизованными дистрибуторами Sony, и продают закупленный товар своим клиентам – оптовым и розничным компаниям);
- в розничный канал (напрямую, минуя дистрибуторов, осуществляя поставки крупным ритейлерам – таким как М.видео, Техносила и пр.);
- в корпоративный канал (также напрямую, минуя дистрибуторов, продавая свои цифровые фотокамеры крупным издательским домам, которые оснащают ими своих журналистов);
- в нерегулярный канал (когда, например, табачная или пивоваренная компания разыгрывает среди своих покупателей цифровые фотоаппараты Sony).

5.3. Система стимулирования сбыта

Методы стимулирования – это всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Комплекс стимулирования сбыта состоит из четырех основных средств воздействия.

Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг от имени известного спонсора.

Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

Пропаганда ("паблисити") – неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Личная продажа – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями с целью совершения продажи.

5.4. Анализ конкурентов

Поведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением соответствующей информации.

Всю информацию можно разделить на две группы:

- анализ количественной или формальной информации о конкурентах;
- анализ качественной информации о конкурентах.

Что мотивирует конкурента? Цели на будущее для различных сфер деятельности на всех уровнях управления. Как конкурент ведет или может вести себя? Использует ли современные стратегии конкурентной борьбы. Как конкурент ведет конкурентную борьбу? Представления о самом себе и отрасли. Возможности, сильные и слабые стороны. Это основные вопросы, ответы на которые способен дать анализ деятельности конкурентов.

Такая информация, представленная в количественном виде, является объективной и отражает фактические данные о деятельности конкурентов.

Так как услуги воспринимаются очень индивидуального, и зависят от того, кто их оказывает, велико значение качественных характеристик конкурентов. Качественная информация представляет собой область субъективных оценок. Она может быть дополнена отзывами клиентов, специалистов, экспертов.

Комплексную оценку деятельности конкурентов можно получить, используя специальные таблицы, в которых содержатся данные об основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц позволяет правильно и своевременно реагировать на:

- смену основных конкурентов;
- специфические особенности стратегий конкурентов.

В ходе проведения анализа конкурентов, накапливается и анализируется следующая информация:

1. Анализ **количественной информации** о деятельности конкурентов:

- численность персонала,
- активы,
- объем продаж,
- доля рынка,
- рентабельность,
- наличие и размеры филиальной сети,
- перечень основных видов услуг.

2. Анализ **качественной информации** о деятельности конкурентов:

- репутация конкурентов,
- опыт руководства и сотрудников,
- частота трудовых конфликтов,
- приоритеты,
- гибкость маркетинговой стратегии,
- ценовая стратегия,
- сбытовая стратегия,
- уровень обслуживания клиентов.

В результате, анализ деятельности конкурентов показывает:

1. Где сильные места у конкурентов и где они слабее;
2. Чему конкуренты отдают предпочтение;
3. Как быстро можно ожидать реакции конкурентов;
4. Какие существуют барьеры для выхода на рынок;
5. Каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе.

Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить конкурентную карту рынка.

5.5. Выбор стратегии маркетинга

После проведения исследований рынка необходимо выбрать направление деятельности фирмы в будущем – стратегию маркетинга.

Это можно сделать с помощью матрицы Ансоффа, включающей 4 возможные стратегии.

Суть матрицы Ансоффа заключается в выборе одной из четырех базовых стратегий достижения целей стратегического развития компании на рынке (рис.5.1).

Продукт Рынок	Действующий	Новый продукт
Действующий	Проникновение на рынок	Развитие продукта
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис.5.1. Матрица Ансоффа: рынок / продукт

Проникновение на рынок (развитие рынка) – активизация рыночных усилий на данном рынке, увеличение прибыли за счет, например, мероприятий продвижения продукции, снижения цен. Важно, что не меняется сам продукт и не ищутся принципиально новые покупатели (сегменты, рыночные ниши).

Развитие рынка – существующий продукт предлагается новым покупателям, выводится на новые рынки (продвижение в новых регионах или экспорт в другие страны). Важно, что продукт остается таким же, но меняется целевая группа, целевой сегмент.

Развитие продукта – предложение нового продукта существующим покупателям, развитие инновационного продукта для замещения существующих предложений на рынке. Смысл в том, чтобы предложить лучший выбор существующим покупателям. Классические примеры – постоянно развивающиеся автомобильный и компьютерный рынки, где каждые несколько лет и даже месяцев одна модель сменяет другую. И при этом каждая новая модель всегда лучше предыдущей.

Диверсификация – новый продукт предлагается новым потребителям. Выделяют два типа диверсификации – связанная и несвязанная диверсификации. Связанная диверсификация подразумевает, что предприятие остается в отрасли, в промышленности.

5.6. Ценовая политика

Этот пункт раздела «План маркетинга» включает:

1. Прайс-лист (табл.5.2)

Таблица 5.2

Образец прайс-листа

№ п/п	Наименование продукции, краткая характеристика, фото	Форма реализации	Цена за единицу	Скидки
1	Горячий шоколад, 10 пакетов по 20 г. в упаковке, производитель ОАО «Чибо», Испания	оптом и в розницу	120 руб. за уп.	на оптовые партии от 100 уп. от 3% и выше
2				

2. Сравнительную диаграмму уровня своих цен с ценами конкурентов (рис.5.2).

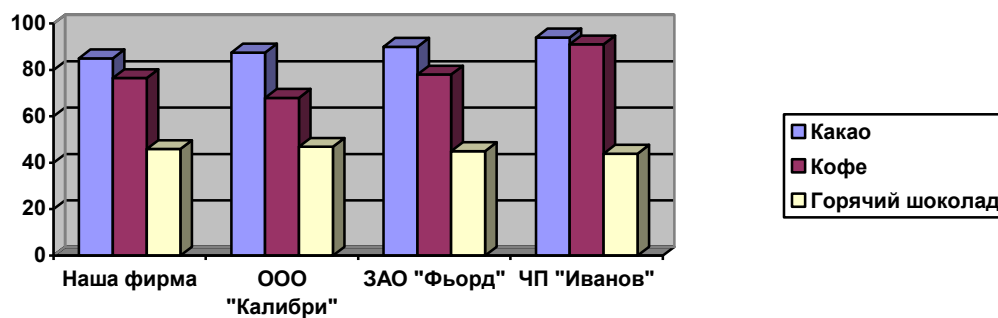


Рис.5.2. Пример сравнительной диаграммы уровня цен

3. Структуру цен (себестоимость, прибыль, акциз, НДС, снабженческо-сбытовая (посредническая) надбавка, торговая надбавка) (рис.5.3).

Элементы цены									
Себестоимость производства и реализации товаров (работ, услуг)	Прибыль изготовителя	Косвенные налоги		Посредническая надбавка			Торговая надбавка		
		Акцизы	НДС	Издержки посредника	Прибыль посредника	НДС посредника	Издержки торговли	Прибыль торговли	НДС торговли
Оптовая цена изготовителя									
Оптовая отпускная цена									
Оптовая цена закупки									
Розничная цена									

Рис.5.3. Формирование цен в процессе товародвижения

4. Тип ценовой политики: изменение цен в зависимости от сезона, предоставление скидок

6. РАЗДЕЛ 4. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

В этом разделе подробно описывается производство продукции или оказание услуг. Необходимо отметить преимущества предприятия по технологии производства. Важность производственного плана зависит от проекта. Есть проекты, в которых нет необходимости акцентировать внимание на производственном процессе или таковой вообще отсутствует (например, Центры по обучению).

В классическом бизнес-плане по производству какой-либо продукции раздел “Производственный план” содержит в себе следующие позиции.

1. Месторасположение и земля – месторасположение производственных площадей предприятия (географическое месторасположение, климатические условия); являются ли они собственностью предприятия или нет, наличие транспортных связей (автомобильный, железнодорожный транспорт и др.), инженерных связей (электроэнергия, вода, тепло, канализация, связь и т.д.).

2. Описание технологии производства – подробное описание шаг за шагом всего процесса производства. Самое главное, о чем надо помнить: избыток технических подробностей может затруднить изучение бизнес-плана, а это, в свою очередь, отрицательно скажется на результатах. Особое внимание необходимо уделить контролю над качеством продукта.

Для наглядности желательно использовать схему производственного процесса, включающую используемое оборудование, название технологических этапов (рис.6.1, рис.6.2).

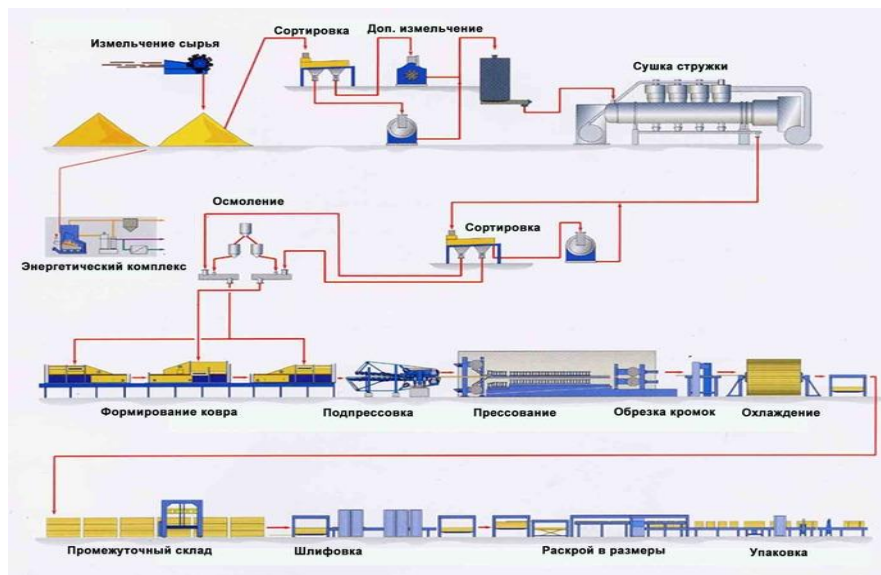


Рис.6.1. Пример 1 схемы производственного процесса

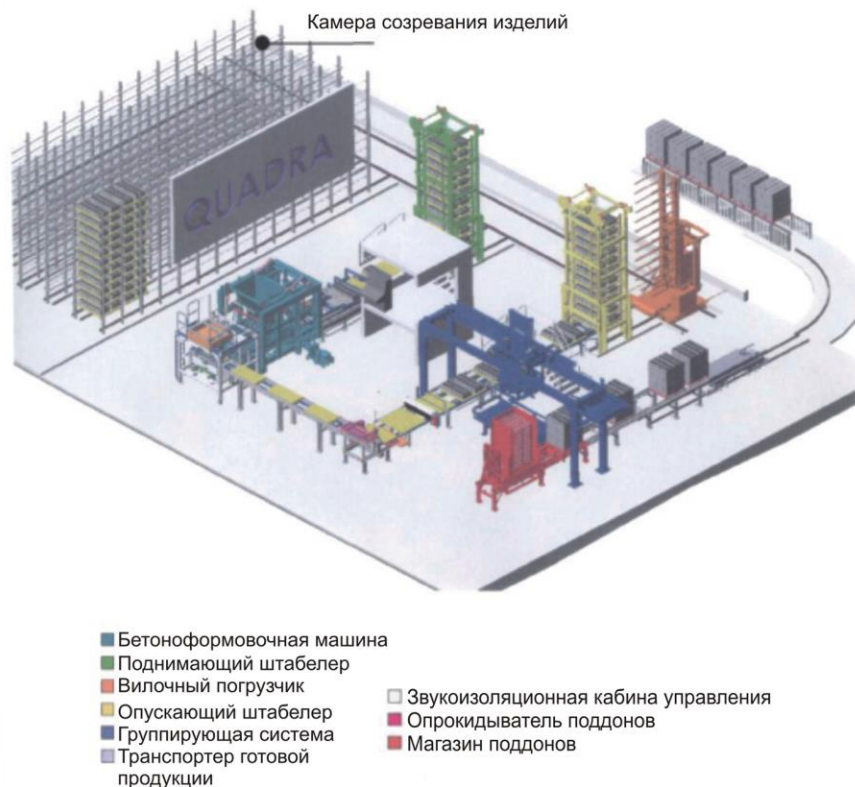


Рис.6.2. Пример 2 схемы производственного процесса

3. Потребность в производственных помещениях. Потребность в площадях определяется, как правило, после технологического процесса производства продукции, товаров и услуг. В общем случае могут понадобиться:

1. Складские помещения (теплые или холодные, открытые или закрытые);
2. Производственные (высота потолка, проемы ворот, наличие грузовых механизмов и т.д.);
3. Технологические (для насосов, вентиляторов, котельные и т.д.);
4. Офисные (административный аппарат, инженерно-технические);
5. Гараж;
6. Вспомогательные (раздевалки).

Обеспечение площадями возможно за счет различных **источников**:

- имеющиеся собственные или арендуемые (срок аренды);
- реконструкция имеющихся;
- строительство новых;
- приобретение готовых;
- заключение договоров на аренду;
- поиск партнеров с необходимыми площадями и помещениями.

Можно использовать следующий шаблон, детально показывающий затраты на производственные помещения (табл.6.1).

Таблица 6.1

Потребность в производственных помещениях

№ п/п	Наименование, назначение, характеристика	Общее кол-во	Обеспечение		Сроки с... по...	Готовность, необходимые работы, наличие соглашения, договоров	Затраты (руб.) в месяц
1	Офисное помещение 1 этаж 16-ти этажного жилого дома по адресу: Софийская ул. 35	1	Аренда	150	01.06.2010-01.01.2012	Требуется ремонт, ведутся переговоры	30 000
2	Закрытое складское помещение Северо-западная промзона ул. Гурина, 13б	1	Аренда	300	01.07.2010-01.07.2011	Готово к эксплуатации Оснащено необходимым оборудованием Заключен предварительный договор	67 000
Всего затрат							97 000

4. Потребность в оборудовании. Под оборудованием и инструментом понимается собственно оборудование и инструмент, а также оснастка, необходимая для технологического процесса производства продукции. Указываются тип, марка оборудования, его основные характеристики, в том числе вес, необходимые площади для установки, основные пути получения оборудования: собственное, арендуемое, лизинг.

Если оборудование покупается, желательно приложить прайс-листы, договор с поставщиками. Условия: гарантии, ремонт, обслуживание, обеспечение запчастями, вспомогательные материалы и т.д. Срок поставки указывается в месяцах, начиная с даты начала реализации проекта.

Таблица 6.2

Потребность в оборудовании

Наименование, характеристика	Цена	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки	Затраты (руб.)
		есть	доп.			
Калибратор температуры TC 200 Scan Sense Диапазон - 40...150°C Погрешность 0,3°C/ методом сличения 0,03°C Раб. зона диаметром 50*155 мм Комплект поставки: калибратор, 1 вставка, защитная изоляция, документация	315 000	-	2	ООО «Аврора»	от 1 до 10 недель	630 000
Всего затрат						630 000

5. Потребность в сырье и комплектующих. Нужно подробно описать потребность в сырье, из которого в дальнейшем будет изготовлена продукция, а также в комплектующих

(упаковка, различные составные части и т.д.). Кроме общего перечня требуется указать, используется собственное сырье или приобретаемое, если сырьё приобретается, то необходимо указать, у каких фирм-поставщиков, в каком объеме и по какой цене.

Таблица 6.3

Потребность в материалах

Наименование материалов, комплектующих	Цена	Кол-во на год (месяц)	Поставщик, условия поставки, периодичность	Стоимость
Рубероид РКП-350 ГОСТ Размер рулона кв.м./ вес кг. 15/26,0	310	300 (25)	ООО «Ресурс» опт от 100 рул. с доставкой фурой поставщика 1 раз в мес.	93 000
Всего затрат				93 000

6. Обслуживание и сервис. Если после приобретения товара предприятие будет предоставлять покупателю определенный набор услуг (гарантийное обслуживание, доставка и т.д.) следует указать на это.

7. Экологический фактор производства. В некоторых случаях следует рассмотреть такие факторы, как ограничения, налагаемые органами по контролю за вредными выбросами или требованиями техники безопасности. В настоящее время идет постоянное ужесточение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей среды и безопасности для работающих. Непроработанность в проекте этих вопросов, в лучшем случае, вызовет большие расходы на штрафы и другие выплаты, а в худшем может привести к остановке (закрытию) предприятия.

8. График выполнения работ (календарный план). Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков мероприятий и потребности в финансовых ресурсах для его реализации. При составлении бизнес-плана следует учесть затраты времени на реализацию следующих стадий проекта:

- юридическая регистрация предприятия (если компания создается в рамках проекта);
- получение денежных средств;
- осуществление программы капиталовложений (приобретение оборудования, строительство производственных площадей);
- наем рабочей силы;
- изготовление опытной партии продукции;
- оценка и тестирование выпускаемой продукции;
- выход производства продукции на полную мощность.

График инвестиций

Год		2010							2011		
Наименование этапа	Сумма вноса	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Погашение кредиторской задолженности	180 млн. руб.										
Подготовка производства	200 тыс. руб.										
Инвестиции в реконструкцию хлебопекарни	3 млн. руб.										
<i>Инвестиции в другие виды производства:</i>											
1. Мукомольный цех	300 тыс. руб.										
2. Цех по производству хлеба	1 млн. руб.										
Оборудование торговых точек	1,2 млн. руб.										
Обучение персонала	250 тыс. руб.										

	– денежные средства и оборудование
	– поставки сырья

7. РАЗДЕЛ 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В этом разделе необходимо описать структуру управления фирмой, распределение функций между её участниками и взаимодействие их друг с другом.

Инвесторы хотят увидеть управленческую команду, хорошо владеющую как административными навыками, так и навыками в управлении финансами, маркетингом, производством.

Рекомендуется привести примеры успешной совместной работы менеджеров, что бы продемонстрировать эффективную работу команды управления.

Организационный план содержит следующие элементы.

1. Руководство компании – права и обязанности руководителей, опыт работы, квалификация и интересы.

На каждого руководящего сотрудника можно оформить резюме, включающее следующую информацию:

- ФИО, адрес и телефон,
- должность и должностные обязанности,
- краткая характеристика: возраст, квалификация, особенности здоровья и личности, интересы (хобби),
- образование (перечисление учебных заведений начинается с последнего),
- семейное положение, дети,
- рекомендации – адреса и телефоны людей, которые могут дать рекомендации.



Иванов Сергей Александрович
Руководитель отдела сбыта

Дата рождения	18 января 1959 г.
Адрес, телефон	603126, г. Санкт-Петербург, ул. Осенняя, д.46, кв.1. Тел. 544-55-66
Семейное положение	Женат, трое детей

Образование

1997-2001 гг.	Институт экономики и права, экономический факультет. Специальность: маркетинг.
1997 г.	Тренинг продаж. Нижегородский институт тренинга
1983-1984 гг.	Курсы английского языка при ГГУ
1975-1980 гг.	Горьковский государственный университет, экономический факультет. Специальность: экономист.

07.1998 г. - настоящее время	Опыт работы "WEST PRODUCT" (оптово-розничная продажа продуктов питания), г. Санкт-Петербург. Руководитель отдела сбыта. Функции: - работа с точками розничной торговли; - налаживание связей между розницей и оптовиками; - продвижение и расширение ассортимента продукции "WEST PRODUCT" на рынке; - подписание контрактов на установку торгового оборудования в точках розничной продажи; - организация и контроль за проведение рекламных кампаний. Результаты работы и достижения: Увеличил присутствие продуктов компании в Невском и Московском районах Санкт-Петербурга в точках розничной торговли. Расширил сеть торговых точек с 20 до 44. Увеличил объемы продаж на 133% в месяц.
05.1996 г. - 06.1998 г.	Компания "Нижегородский хозяин" (многопрофильная компания, одно из направлений - продажа ТНП), г. Нижний Новгород. Коммерческий директор. Функции: - контакты и переписка с иностранными фирмами и городской администрацией; - маркетинговые исследования. Результаты работы и достижения: Установил контакты и получил реальные предложения о сотрудничестве от восьми зарубежных компаний.
11.1993 г. - 04.1996 г.	ООО "ФОРТУНА", г. Нижний Новгород. Коммерческий представитель.
09.1981 г. - 10.1993 г.	НПО "Электрон", г. Нижний Новгород (разработка и внедрение электронных приборов). Главный экономист.
Технические навыки	Дополнительная информация MS Windows 2000, Word, Excel, DOS. Офисное оборудование (факс, модем, сервер, копировальные аппараты), работа в Интернете
Знание иностранных языков	Английский, немецкий язык - свободно.
Интересы	Занимается спортом (футбол, хоккей, плавание).
Личные качества	Энергичен, хороший организатор.

Рис. 7.1. Пример резюме на руководящего сотрудника

Резюме можно вынести в приложение, а в разделе представить информацию о руководителях компании в кратком виде в таблице (табл.7.1).

Руководство компании

№ п/п	Наименование должности	ФИО	Возраст	Опыт работы	Круг обязанностей
1	Директор	Иванов Иван Иванович	57 лет	15 лет в должности директора, 10 лет в должности коммерческого директора	Устанавливает цели деятельности компании, распоряжается имуществом, ведёт переговоры, заключает договора, нанимает работников, управляет предприятием.

2. Организационная структура предприятия – органиграмма и описание её сильных и слабых сторон.

Организационная структура (англ. *Organizational structure*) – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы (англ. *organigram*) – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Выделяют следующие организационные структуры:

- иерархическая;
- линейная;
- линейно-штабная;
- функциональная;
- упрощённая матричная;
- сбалансированная матричная;
- усиленная матричная;
- проектная;
- процессная;
- дивизиональная

Нередко организационную структуру подстраивают под процесс производства продуктов или услуг в зависимости от типа производства и вида производства (Рис.7.2).

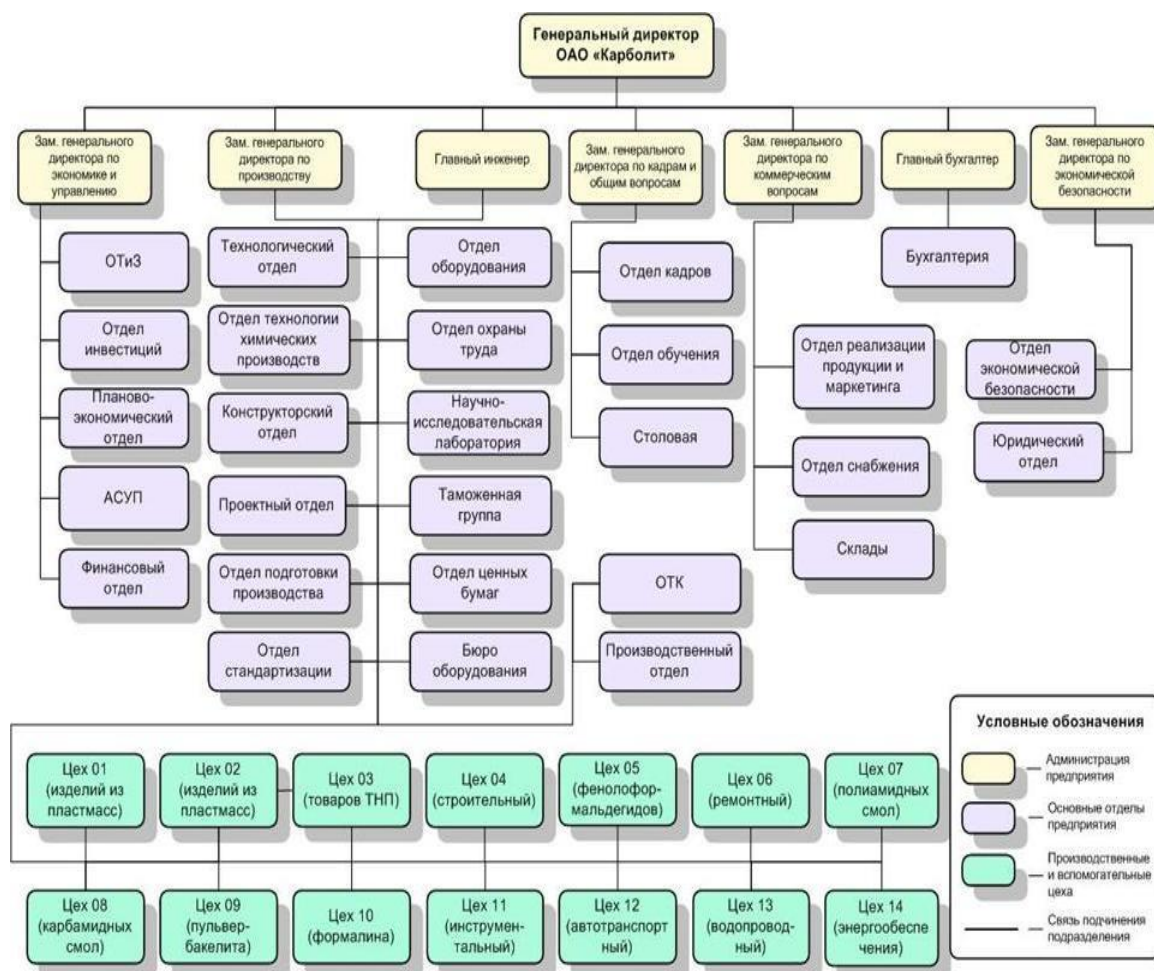


Рис. 7.2. Пример органиграмма

3. Система управления предприятием — этот подраздел может содержать следующие данные:

- требования к квалификации для работников на внешнем рынке,
- способы повышения квалификации,
- степень соответствия работников требованиям, пожеланиям по улучшению кадрового состава,
- сколько и каких специалистов не хватает,
- методы вознаграждения за труд,
- разрешение трудовых споров.

Таблица 7.2

Квалификационная матрица по видам работ

Наименование рода деятельности	Ответственный работник (ФИО)	Отсутствующий ответственный работник
Производство	Заводов И.П.	
Сбыт	Миронов А.Д.	
Маркетинговые исследования	Воронова Н.П.	
Бухгалтерия		отсутствует
Юридическое обслуживание		отсутствует
Транспорт	Кропоткин А.Д.	

4. Численность персонала и уровень затрат на заработную плату

Лучше представить информацию в виде таблицы.

Таблица 7.3

Численность персонала и среднемесячная заработная плата

№ п/п	Специальность	Кол-во работников	Средняя зарплата за январь 2011	Средняя зарплата за февраль 2011	Средняя зарплата за март 2011
1	Директор	1	38 000	38 000	40 000
2	Технолог	2	25 800	26 200	26 800

Здесь указывается график работы. Например, на предприятии ООО «АСТО» производство осуществляется в 2 смены по 8 часов каждая: 1 смена – 7.00–15.00, 2 смена – 15.00–23.00, 5 дней в неделю.

8. РАЗДЕЛ 6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Раздел «Финансовый план» один из важнейших в бизнес-плане. Он предназначен для определения эффективности и финансовой состоятельности проекта.

Раздел может содержать:

1. Информацию о затратах проекта,
2. Информацию об инвестиционных затратах,
3. Информацию о планируемых доходах проекта,
4. Ответственность заёмщиков,
5. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, эффективности проекта.

При составлении финансового плана проекта, осуществление которого планируется начать через несколько месяцев, необходимо учесть возможное влияние внешних факторов: инфляции, безработицы, экономической и политической ситуации, изменения в налогообложении, природные факторы, рыночную конъюнктуру и т. д.

Финансовый план должен соответствовать данным, указанным в других разделах: описание предприятия и отрасли, план маркетинга, инвестиционный план.

8.1. Базовые допущения

Базовые допущения – расчёт проводится или на единицу продукции или за определённый период времени.

В основе базовых допущений должны быть все исходные данные для проведения финансовых расчётов и анализа:

1. Производственная программа.
2. Постоянные и переменные издержки.
3. Расчёт себестоимости продукции.

1. Производственная программа – планируемый объём продукции.

Таблица 8.1

Производственная программа

№ п/п	Наименование продукции	Единицы измерения	Количество	Цена за ед-цу	Стоимость
1	Стол кухонный СТ 3	шт.	12	1680	20 160
2	Стул кож. зам. ВТ 15	шт.	36	890	32 040
Итого					52 200

2. План выхода производства на полную мощность

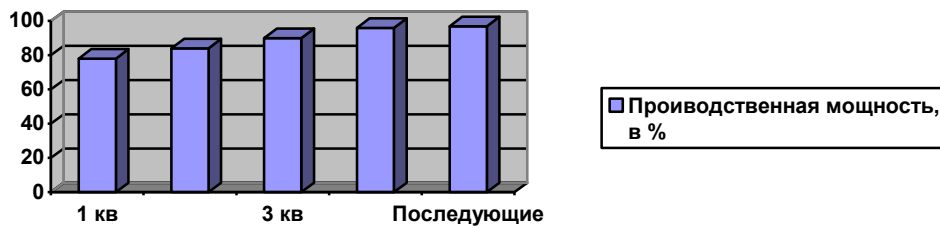


Рис.8.1. План выхода производства на полную мощность

3. Постоянные и переменные издержки.

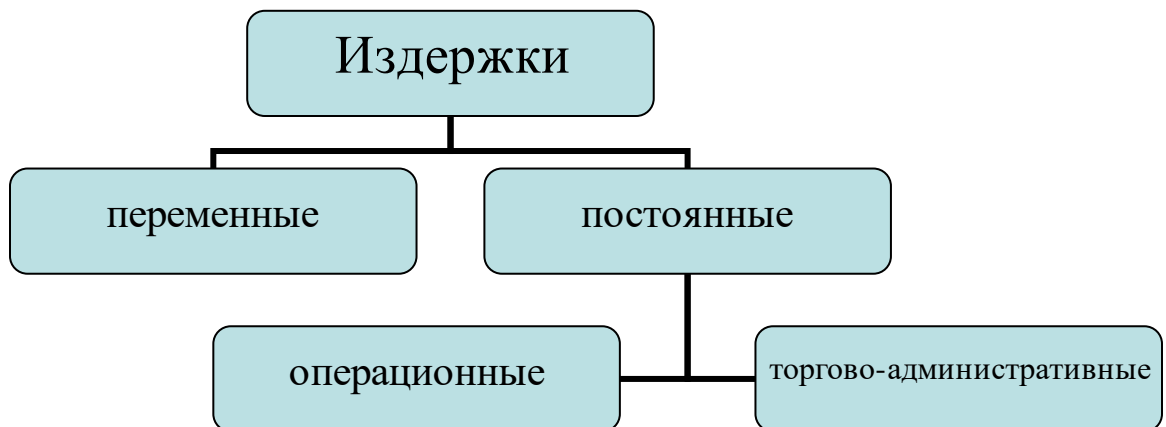


Рис. 8.2. Структура издержек

Переменные издержки

Переменные, в отличие от общих, причисляются к носителю издержек (продукту). К данному виду издержек относятся те издержки, величина которых прямо пропорционально связана с количеством произведенной продукции.

Постоянные издержки

Причисляются не конкретному продукту или услуге, а учитываются по месту возникновения (цеховые, заводские и т.п.). Как правило, эти издержки не связаны с объемом производства и относительно стабильны от периода к периоду. Например, независимо от того, произведено 10 или 100 единиц продукции в месяц, затраты на освещение и отопление цеха не изменятся.

Постоянные издержки подразделяются на два вида: операционные и торгово-административные.

К операционным издержкам относят издержки, связанные непосредственно с производством продукции (услуг). Например, повременную заработную плату рабочих, стоимость ремонта оборудования, топлива и энергии на содержание цеха или другого помещения. Но стоимость электроэнергии, затрачиваемой оборудованием на изготовление определенного объема продукции, относится к переменным издержкам.

К торгово-административным относят затраты на продвижение товара (услуг) на рынок и сбыт, а также затраты на содержание и обеспечение работы офиса, включая заработную плату административного и управляющего персонала, а при анализе производственной деятельности предприятия (расчет точки безубыточности).



Рис.8.3. Классификация издержек

Материальные издержки – затраты на основные, и вспомогательные материалы, а также на покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия.

Издержки на персонал подразделяются на основные, дополнительные и прочие.

Калькуляционные издержки включают в себя:

- амортизационные отчисления,
- калькуляционные проценты,
- калькуляционный риск.

Амортизационные отчисления – уменьшение потребительской стоимости оборудования, используемого в течение расчетного периода времени. С точки зрения бухгалтерского учета, амортизационные отчисления обеспечивают перенос текущих инвестиционных затрат на будущие отчетные периоды частями по мере износа основных фондов. Амортизации подвержены такие активы предприятия, как здания и сооружения, машины, технологическое оборудование.

Наиболее распространенным методом расчета годовой нормы амортизации является линейный метод (8.1.).

$$\text{Норма амортизации} = \frac{\text{Начальная стоимость} - \text{Остаточная стоимость}}{\text{Срок использования актива}} \quad (8.1.)$$

Калькуляционные проценты – при расчете прибыли предприятия в составе издержек учитываются расходы на обслуживание долга, выплаты процентов по кредиту.

Калькуляционный риск – платежи по договорам со страховыми компаниями, на случай непредвиденных стихийных бедствий, потери товара, потери прибыли и т.п. Величина калькуляционного риска является расчетным страховым запасом, который определяется из опыта предыдущих периодов или прогноза вероятности наступления событий.

4. Калькуляция себестоимости.

Калькуляция себестоимости – способ группировки затрат и определения себестоимости продукции.

Себестоимость – выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции.

При расчете себестоимости используются два основных принципа:

- калькуляция себестоимости с полным распределением затрат,
- калькуляция себестоимости по переменным издержкам.

Метод калькуляции себестоимости с полным распределением затрат

Себестоимость продукции определяется по расходам на все производственные факторы, необходимые для производства. К производственным факторам относятся материалы, труд, энергия (вода, газ, жидкое топливо, электричество), амортизация основных фондов, финансовые издержки, страхование и т.д.

Но следует отметить, что не все производственные издержки можно соотнести напрямую с продукцией. Это прямые и непосредственные издержки (например, материалы и непосредственный производственный труд).

Другие производственные факторы рассчитываются на основании стандартных количеств и стандартных норм, необходимых для производства товаров и услуг стандартного качества.

Таблица 8.3

Схема калькуляции себестоимости с полным распределением затрат

№ п/п	Статьи	№ строки	Продукт А	Продукт Б
1	Постоянные издержки	1	150 000	150 000
2	Переменные издержки	2	880 000	760 000
3	Общие издержки	$3 = 1 + 2$	1 030 000	910 000
4	Продажи (выручка от реализации)	4	1 150 000	1 280 000
5	Прибыль	$5 = 4 - 3$	120 000	370 000
6	Ранжирование	6	2	1
7	Всего прибыль	7	490 000	

Метод калькуляции себестоимости по переменным издержкам

В случае, когда существует реальная проблема незагруженных производственных мощностей или рабочей силы, или ее части, удобнее оказывается метод калькуляции по переменным издержкам.

Все поступления сверх переменных издержек вкладываются в покрытие накладных расходов предприятия, даже если продажная цена устанавливается ниже себестоимости.

Накладные расходы – это все виды расходов, которые не связаны с производственными подразделениями или самими изделиями (например, общее управление фирмой, налоги и т.п.).

Схема калькуляции себестоимости по переменным издержкам

№ п/п	Статьи	№ строки	Продукт А	Продукт Б
1	Продажи	1	600 000	700 000
2	Переменные издержки	2	150 000	300 000
3	Маржа	$3 = 1 - 2$	450 000	400 000
4	Ранжирование	4	1	2
5	Общая маржа	$5 = 4.4 + 4.5$	850 000	
6	Постоянные издержки	6	240 000	
7	Всего прибыль	$7 = 5 - 6$	610 000	

8.2. Классические финансовые формы

Составной частью финансового раздела бизнес-плана являются 3 классические формы финансовой отчётности:

1. Отчёт о прибылях и убытках.
2. Прогнозный баланс.
3. Поток движения денежных средств.

1. Отчёт о прибылях и убытках является самой распространённой формой отчётности о результатах деятельности предприятия.

Цель отчёта – показать прибыльность или убыточность деятельности предприятия посредством отражения операционной, т.е. производственной деятельности в обобщённой форме за определённые периоды времени (месяц, квартал, год).

Таблица 8.5

Пример сокращённого отчёта о прибылях и убытках, млн.руб.

Наименование показателя	Год	
	2009	2010
<i>Выручка (нетто) от продажи продукции (работ, услуг) (за минусом налога на добавленную стоимость и аналогичных обязательных платежей)</i>	12 132	25 177
Себестоимость реализации продукции	5541	10554
<i>Прибыль от продаж</i>	6591	14623
Проценты к получению	4	34
Проценты к уплате	595	243
Доходы от участия в других организациях	202	480
Прочие операционные доходы	2892	21906
Прочие операционные расходы	3474	22753
Прочие внереализационные доходы	595	501

Наименование показателя	Год	
	2009	2010
Прочие внереализационные расходы	568	2583
Прибыль отчетного периода	5647	11965
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	1625	3993
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	4022	7972
Чрезвычайные доходы	-	2
Чрезвычайные расходы	56	16
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток)) отчетного периода	3966*	7958*
* в том числе целевые инвестиционные средства	2381	5975

2. Прогнозный баланс

Балансовый отчет отражает финансовое положение предприятия на конец отчетного периода.

Баланс состоит из двух частей: актива и пассива. Главное правило баланса: равенство актива и пассива.

Актив отражает активную деятельность предприятия, т. е. куда вкладывает свои ресурсы предприятие.

В пассиве отражаются все источники поступления денежных средств. Здесь наглядно видно, откуда предприятие получает ресурсы для осуществления своей деятельности.

Таблица 8.6

Пример сокращенного баланса, млн.руб.

Наименование статей	Период	
	01.01.2010	01.01.2011
Активы	166 911	173 932
Нематериальные активы	17	31
Основные средства по остаточной стоимости	42 343	40 381
Незавершенное строительство	12 810	14 615
Долгосрочные финансовые вложения	83 742	90 196
Запасы	705	925
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	155	416
Дебиторская задолженность	26 471	25 164
Краткосрочные финансовые вложения	502	1 841
Денежные средства	166	363
Пассивы	166 911	173 932

Наименование статей	Период	
	01.01.2010	01.01.2011
Уставный капитал	21 558	21 558
Добавочный капитал	108 596	112 738
Резервный капитал	142	3 234
Фонды социальной сферы	206	46
Нераспределенная прибыль прошлых лет и отч. года	18 220	16 870
Долгосрочные заемные средства	1 095	3 043
в том числе облигации	982	3 000
Краткосрочные заемные средства	4 605	981
Кредиторская задолженность	12 275	15 050
Расчеты по дивидендам	70	7
Доходы будущих периодов	58	250
Фонды потребления		
Резервы предстоящих расходов и платежей	38	39
Прочие пассивы	48	116

3. Поток движения денежных средств (Кэш-фло) содержит данные обо всех поступлениях и расходовании денежных средств за определённый период.

При составлении отчёта разделяют приход и расход наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности предприятия:

- **операционная деятельность** – основной вид деятельности, создающий поступление и расходование денежных средств компании (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности);

- **инвестиционная деятельность** – вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включенных в определение денежных средств и их эквивалентов;

- **финансовая деятельность** – вид деятельности, как правило, связанной с привлечением и возвратом кредитов и займов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности, а также изменением собственного капитала (выпуск акций, облигаций и т.п.).

Пример отчета о движении денежных средств

Наименование статьи	I кв. 2011 г.	II кв. 2011 г.
Поступления от продаж	1 364 300	5 024 300
Затраты на материалы и комплектующие	2 958 333	5 116 667
Постоянные издержки	73 011	21 900
Зарплата и социальные взносы	130 583	130 583
Налоги	-266 048	51 739
Расходы по процентам	69 396	59 721
Лизинговые платежи		
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 531 579	-296 589
Приобретение основных средств	305 680	
Строительство	400 000	
Прочие капиталовложения	26 000	
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-731 680	
Акционерный капитал	2 000 000	
Поступления заемных средств	1 500 000	
Возврат займов	15 000	215 000
Выплата дивидендов		91 147
Кэш-фло от финансовой деятельности	3 415 604	-365 868
СУММАРНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	1 152 344	-662 457
Денежные средства на начало периода		1 152 344
Денежные средства на конец периода	1 152 344	489 887

9. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН. ОЦЕНКА РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ

9.1. Инвестиционный план

1. Расчёт требуемых инвестиций

В инвестиционном плане отражается потребность предприятия в инвестициях, указывается, за счёт каких средств будет осуществляться финансирование проекта (собственных/заёмных).

Таблица 9.1

Расчёт требуемых инвестиций

Объекты инвестиций	Периоды реализации проекта – объёмы инвестиций		
	2011	2012	2013
1. Предпроектные исследования, планирование проекта			
2. Объекты основных средств, в том числе:			
недвижимость			
оборудование			
3. Нематериальные активы, в том числе:			
строительство			
ремонт			
4. Другие объекты			
Итого			

2. Источники инвестиций

Таблица 9.2

Финансирование проекта

Наименование и источник финансирования	Сумма	Направления вложения
Собственные денежные средства		проведение маркетинговых исследований приобретение оборудования ремонт
Займ ОАО «Призма»		закупка сырья
Итого		

9.2. Оценка рисков и страхование

Предпринимательский риск – опасность недополучения дохода, возникновения материальных и финансовых потерь в предпринимательской деятельности.

Различают степени риска:

- *допустимый риск*, при котором уровень потерь не превосходит ожидаемой прибыли предпринимателя,
- *критический риск* с ощутимой вероятностью потерь, превосходящих расчетную прибыль,
- *катастрофический риск*, характеризуемый потерями, которые предприниматель не в силах возместить, ведущими к банкротству, краху бизнеса.

Потери от риска в предпринимательской деятельности подразделяют на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

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

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

К числу специальных видов потерь можно отнести: потери, связанные с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя и с другими неблагоприятными социальными и морально-психологическими факторами.

Особая группа специальных видов потерь – потери от воздействия непредвиденных факторов политического характера. Они вносят неразбериху в сложившиеся экономические условия жизни людей, нарушают ритм производственно-хозяйственной деятельности, порождают повышенные затраты живого и овеществленного труда, снижают прибыль. К типичным источникам политического фактора риска можно отнести: снижение деловой активности людей, снижение уровня трудовой и исполнительской дисциплины, неисполнение принятых законодательных актов, нарушение платежей и взаиморасчетов, неустойчивость налоговых ставок, принудительные отчисления и платежи, не имеющие здравого экономического смысла, отчуждение имущества или денежных средств и др.

Трудовые потери – потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами, например использованием некалиброванного прутка и обработкой его на универсальном токарном станке вместо автомата; применение опытно-статистических норм времени вместо технически обоснованных (единица измерения – чел.-час. или чел.-дни рабочего времени).

Риск-менеджмент – это система управления риском и финансовыми отношениями. Управление осуществляется с помощью различных видов информации.

Основными способами уменьшения риска могут быть:

1. Привлечение к разработке проекта консультантов.
2. Глубокая предпроектная проработка сопутствующих проблем.
3. Прогнозирование тенденций развития рыночной конъюнктуры, спроса на данную продукцию или услуги.
4. Распределение риска между участниками проекта, его соисполнителями.
5. Страхование.
6. Приобретение доп. Информации о выборе и результатах – помогает сделать более точный прогноз и снизить риск,

7. Лимитирование – установление предельных сумм расходов, продажи, кредита,
8. Диверсификация – распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала (не связанными между собой) с целью снижения степени риска и потерь доходов,
9. Самострахование – резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Для определения степени риска используют два метода: статистический и экспертный.

В основе статистического метода лежат приемы математической статистики (расчет вариации, дисперсии и стандартного отклонения по показателям финансово-хозяйственной деятельности предприятия). В качестве показателей финансово-хозяйственной деятельности, как правило, используют отношение прибыли к затратам или к инвестициям (показатели рентабельности).

Статистический метод относительно точен, но требует значительного объема данных и в то же время не учитывает резких изменений в инвестиционной политике предприятия и влияния внешних факторов.

Для преодоления этих недостатков используют экспертный метод. Он основан на усреднении экспертных оценок риска.

Каждый риск (**R**) описывается определенным числом факторов риска. Значения каждого риска ранжируются по степени вероятного риска и нормируются, то есть каждому присваивается определенный балл **B** (1–10). С учетом степени рискоёмкости каждому фактору присваивается экспертным путем свой вес **W**, который отражает долю влияния фактора в общей величине риска. Сумма весов приравнивается к 1. Отсутствие какого-либо фактора оценивается нулевой отметкой. Балл фактора умножается на соответствующий вес, а сумма результатов определяет величину данного риска (9.1.).

$$R = E (B \times W) \quad (9.1.)$$

Чем ближе величина **R** к 1, тем меньше риск, а чем ближе к 10, тем он больше. Существует понятие зон риска, пределов, в которых риск не превышает определенных величин.

Таблица 9.3

Зоны риска

Границы зоны риска	Зона риска
0	Безрисковая
0,1 – 2,5	Минимальная
2,6 – 5,0	Повышенная
5,1 – 7,5	Критическая
7,6 – 10,0	Недопустимая

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Черняк В.З. Бизнес-планирование. Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
2. Гомола А.И., Жанин П.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2007.
3. Бизнес-планирование: Учебник/Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2010.
4. Просветов Г.И. Экономический анализ: задачи и решения: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
5. Васильев Г.А., Поляков В.А. Основы рекламы: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2009.
6. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2008.
7. Электронный учебник: В.З. Черняк Бизнес-планирование. – М.: КНОРУС, 2010.