**МИНИСТЕРСТВО сельского хозяйства**

**российской федерации**

**федеральное ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Кафедра экономики**



**конспект лекций**

**по дисциплине**

**«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»**

для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика,

направленность (профиль): Экономика предприятий и организаций АПК

образовательного уровня бакалавриата

**Макеевка, 2024**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ** ……………………………………………….. | 5 |
| *Тема 1.1. Характеристика планирования деятельности организации*…..… | 5 |
| 1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования …………. | 5 |
| 2. Методология планирования ………………..……………..................... | 12 |
| 3. Методы и показатели планирования …………….…………………… | 14 |
| *Тема 1.2. Основы бизнес-планирования на предприятии*…..………….…….. | 18 |
| 1. Понятие и особенности бизнес-плана………………………………… | 18 |
| 2. Цели, функции и задачи разработки бизнес-плана.………………….. | 22 |
| 3. Классификация бизнес-планов………………………………………… | 23 |
| 4. Процесс бизнес-планирования…………………………………………. | 26 |
| **РАЗДЕЛ 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС ПЛАНА** ………. | 33 |
| *Тема 2.1. Общие положения бизнес-плана*……………………………………. | 33 |
| 1. Общая структура бизнес плана…...…………………………………… | 33 |
| 2. Титульный лист и содержание бизнес-плана………………………… | 34 |
| 3. Анализ отрасли (история бизнеса организации)..……………………. | 36 |
| 4. Характеристика объекта (продукта, услуги) бизнес организации….. | 40 |
| 5. Анализ бизнес-среды (рынка) организации………………………….. | 45 |
| *Тема 2.2. Маркетинговый план*………………………………………………… | 59 |
| 1. Маркетинг и типы маркетинга…..…………..………………………… | 59 |
| 2. Цели и стратегии маркетинга………….………………………………. | 61 |
| 3. Бюджет маркетинга……….…….……………………………………... | 70 |
| *Тема 2.3. Производственный план*……………………...................................... | 71 |
| 1. Система показателей производственной деятельности предприятия | 71 |
| 2. Этапы разработки производственного плана…………………………. | 75 |
| 3. Разработка производственной программы. …………………………... | 80 |
| 4. Калькуляция и смета затрат на производство. ……………………….. | 82 |
| *Тема 2.4. Организационный план*.……………………………………………… | 84 |
| 1. Понятие и цель составления организационного плана...…………….. | 84 |
| 2. Структура организационного плана………………………….……….. | 84 |
| 3. Организационная структура предприятия…….…………………….... | 85 |
| 4. Планирование мероприятий по формированию и развитию персонала…...……………………………………………………………… | 94 |
| *Тема 2.5. Финансовый план*…………………………..………………................ | 97 |
| 1. Принципы формирования финансового плана………….……………. | 97 |
| 2. План движения денежных средств……………………………………. | 98 |
| 3. План прибылей и убытков…………………………………………….. | 99 |
| 4. Балансовый план……………………………………………………….. | 99 |
| 5. Безубыточный объем производства…..………………………………. | 100 |
| 6. Финансовое состояние предприятия…………………………………. | 101 |
| *Тема 2.6. Анализ и оценка риска*……………………………………………….. | 104 |
| 1. Сущность и виды рисков.…………………………………………….... | 104 |
| 2. Методы управления рисками…………………………………………. | 108 |
| 3. Мероприятия по нейтрализации и рисков……………………………. | 109 |
| **РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА**……....... | 112 |
| *Тема 3.1. Презентация и продвижение бизнес-плана*…….………………….. | 112 |
| 1. Процедура презентации бизнес-плана ……………………………….. | 112 |
| 2. Продвижение бизнес-плана в процессе переговоров...………………. | 114 |
| 3. Реклама бизнес-плана …………………………………………………. | 118 |
| *Тема 3.2. Реализация бизнес-плана*………………….…………………………. | 121 |
| 1. Организация и содержание работ по реализации плана…………….. | 121 |
| 2. Управление реализацией бизнес-плана………………………………. | 127 |
| 3. Конфликты в бизнес-планировании….………………………………. | 131 |
| 4.Контроль и систематическое перепланирование.……………………. | 137 |
| **Список рекомендованной литературы**……………………..……………… | 139 |

# Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

# Тема 1.1. Характеристика планирования деятельности организации

*Цель лекции: изучение сущности и назначения планирования в деятельности организации.*

План лекции

1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования.

2. Методология планирования.

3. Методы и показатели планирования.

**1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования**

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития предприятия с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса.

*Сущность внутрифирменного планирования* проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия, каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Планирование призвано обеспечить *взаимодействие между отдельными структурными подразделениями предприятия*, включая всю технологическую цепочку:

• научные исследования и разработки;

• организацию производства продукции;

• ремонтно-эксплуатационные работы.

Внутрифирменное планирование опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной рыночной конъюнктуры.

***Планирование*** – это проектирование желаемого будущего предприятия и эффективных путей его достижения. Конечным итогом процесса проектирования является плановое решение.

***Планирование*** – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей.

Планирование позволяет заглянуть в будущее бизнеса, разработать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности организации предприятия и, как следствие, приводит к намеченной цели с более эффективным результатом.

Планирование – это одновременно:

• наука, так как используются научные подходы, совершенствуются и применяются новые методики планирования;

• искусство, так как применяются разные виды и методы планирования (в зависимости от конкретной ситуации, личных знаний, стиля и подходов к планированию);

• вид деятельности, то есть процесс выработки действий по достижению целей, отвечающий на основные вопросы рыночной экономики: Что производить? Как производить? Для кого производить?

*Цели планирования:*

* направление экономических ресурсов для осуществления основных целей организации;
* получение максимальной прибыли в долгосрочном периоде без серьезных рисков;
* предвидение событий с целью минимизации риска и необоснованных потерь;
* координирование различных видов деятельности и подразделений;
* согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
* корректировка действий в связи с изменившимися обстоятельствами;
* контроль выполнения порядка, последовательности и сроков конкретных мероприятий;

Таким образом, сущность внутрифирменного планирования в условиях рыночных отношений заключается:

* в научном обосновании на объектах планирования предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности;
* в выборе наилучших способов их достижения на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;
* в выполнении работ и оказании услуг с установлением таких показателей их производства;
* в распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов.

***Бизнес-процессы*** – это последовательность работ, соотнесенных с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности организации и ориентированная на создание новой стоимости.

Бизнес-процессы подразделяются как:

1. *Первичные бизнес-процессы* – ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно первичные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые потребители готовы платить деньги.

2. *Вторичные бизнес-процессы* – ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

Поэтому внутрифирменное планирование предполагает *создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных оперативных планов, связывающих первичные и вторичные бизнес-процессы* и определяющих:

1. стратегию и тактику деятельности предприятия;

2. прогноз развития внешнего окружения;

3. цели функционирования;

4. другие системообразующие факторы.

*Долгосрочное планирование* призвано определить общие стратегические цели и направления развития предприятия, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач. Разрабатываемые на основе долгосрочного планирования *текущие планы* ориентированы на фактическое достижение намеченных целей развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

*Процесс планирования* направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

***Процесс внутрифирменного планирования*** представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера,направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени.

*Практическое значение системы внутрифирменного планирования* состоит в том, что с ее помощью обеспечивается тесная связь всех направлений деятельности фирмы, начиная с маркетинга и заканчивая сбытом готовой продукции.

В процессе планирования, принимаются решения:

о миссии и целях организации;

о состоянии внешней среды и ее влиянии на будущее организации;

о стратегии и тактике достижения поставленных целей;

о бюджете организации;

о выборе инвестиционных проектов;

о целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;

о стратегии ценообразования;

о каналах сбыта и распределения продукции;

о разработке новых видов товаров и услуг;

о способах проведения рекламных кампаний.

*Планирование как вид управленческой деятельности* направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный временной период. Планирование всегда представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе.

Планирование направлено на достижение желаемого состояния объекта хозяйствования и предполагает предотвращение ошибочных действий, а также сокращение неиспользованных возможностей.

Роль планирования заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования.

*Основными инструментами* процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом фирмы, но в итоге составляющие единый план.Такими инструментами могут быть:

план сбыта – устанавливается на несколько лет вперед по количеству требующейся на рынке продукции (согласно спросу) в разрезе различных видов рынков и сегментов;

план производства – рассчитывается по исходным данным плана сбыта;

план создания производственных мощностей;

план инвестиционной деятельности;

план по персоналу;

план материально-технического снабжения;

план материальных запасов;

финансовый план;

план ликвидностей;

план по рекламе;

плановый баланс – представляет собой данные сравнения экономико- финансового состояния предприятия с его обязательствами;

план результатов – содержит расчетные данные, отражающие различные виды предполагаемых результатов (экономических, финансовых, производственных, трудовых, социальных, экологических);

план по экологии.

Процесс планирования в целом состоит из ряда ***этапов:***

1. Исследование внешней и внутренней среды, определение главных компонентов организационной среды, сбор и обработка информации об этих компонентах, прогнозы будущего состояния среды, оценку реального положения фирмы.

2. Устанавливаются желаемые направления и ориентиры деятельности организации (видение, миссия, комплекс целей/целеполагание). Иногда этот этап предшествует анализу внешней и внутренней среды.

3. Стратегический анализ, в процессе которого сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется допустимый разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

4. Выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

5. Окончательный стратегический план деятельности фирмы.

6. Среднесрочное планирование, в процессе которого готовятся среднесрочные планы и программы.

7. Годичные планы и проекты.

8. Реализация планов и определение предпосылок для создания новых планов.

Таким образом, *назначение планирования как функции менеджмента* состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий.

*Вид планирования* обусловлен характером задач, которые ставит перед собой предприятие, и возможными сроками их решения. В соответствии с этим планирование бывает:долгосрочное (5 лет);среднесрочное (3 года);краткосрочное (1 год);оперативное (от одного до 10-12 рабочих дней).

Группировка планов на долгосрочный, текущий и оперативный в определенной мере носит условный характер. Различие между ними состоит в сроках получения конечного результата.Объект планирования, как правило, не изменяется. Одно изделие может включаться во все виды планов.

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой *единую систему планирования.* Посредством планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

*Долгосрочное планирование* заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.На стадии разработки долгосрочного плана разрабатывают общие принципы ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития), определяют главное направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

*Среднесрочные планы* предусматривают разработку и в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источникахфинансирования.На уровне предприятия среднесрочное планирование осуществляют по отдельным проектам, разрабатывают планы научных исследований, маркетинга, производства, ввода мощностей по труду и финансовый план.

*Краткосрочное планирование* осуществляют путем детальной разработки планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования – разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов:

• по сырью и производству,

• по труду и движения запасов готовой продукции,

• сметы расходов и рекламных мероприятий,

• реализации прибыли,

• кредитов и капитальных вложений,

• исследований и разработок,

• финансового планирования.

*Оперативное планирование* является развернутым продолжением текущего планирования производства. Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней. Оно включает:

• детализацию текущего плана и доведение его заданий до каждого цеха, отдела или участка;

• организацию доставки на рабочие места материалов, топлива, вывоз готовой продукции, организацию контроля качества;

• обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе.

**2. Методология планирования**

*Методология планирования* определяет основные принципы, подходы и методы проведения плановых расчетов, раскрывает и характеризует логику формирования планов и их осуществление.

Рассмотрим следующие составляющие методологии планирования:

1. ***Принципы*** – это основополагающие правила планирования, под которыми понимается исходные положения формирования и обоснованияпланов с точки зрения их целенаправленности, системности, структуры, логики и организации разработки, то есть это основные требования, которые должны выполняться при разработке планов;

2. ***Методы*** – это способы, приемы, используемые при разработке планов, программ. Они выступают в качестве инструмента, позволяющего реализовывать методологические принципы планирования.

3. ***Методика*** представляет собой совокупность конкретных способов и приемов, используемых для проведения конкретных плановых расчетов. Методика является составной частью методологии, она носит частный характер и находится в соподчинении с методологией.

Разработка любых планов, в том числе и бизнес-планов должна основываться на методологических принципах.

*Принцип системности* предполагает исследование количественных и качественных закономерностей в экономических системах, построение такой логической цепочки исследования, согласно которой процесс выработки и обоснования любого решения должен отталкиваться от определения общей цели системы и подчинять деятельность всех подсистем достижению этой цели. Он позволяет расчленить любую систему на множество подсистем и предполагает создание системы показателей, методов, моделей, которые соответствовали бы содержанию каждого объекта и позволяли построить целостную картину его развития.

*Принцип непрерывности* отражает то, что должны разрабатываться планы различного временного аспекта и согласовываться между собой. Среднесрочные планы должны разрабатываться на основе перспективныхнаправлений, отражаемых в долгосрочных планах, краткосрочные – исходя их показателей среднесрочных планов. Долгосрочные планы должны корректироваться и продлеваться на соответствующий период.

Принцип непрерывности отражает то, что должны разрабатываться планы различного временного аспекта и согласовываться между собой. Среднесрочные планы должны разрабатываться на основе перспективных направлений, отражаемых в долгосрочных планах, краткосрочные – исходя их показателей среднесрочных планов. Долгосрочные планы должны корректироваться и продлеваться на соответствующий период.

*Принцип целенаправленности и приоритетности* требует, чтобы каждый план носил целевой характер, то есть был направлен на достижение определенных целей, а в качестве приоритетов выделялись экономические проблемы фирмы, от развития и решения которых зависит ее будущее. Данный принцип позволяет сосредоточить ресурсы на главных направлениях развития фирмы и решения ее основных проблем.

Принцип приоритетности реализуется в тесной связи с принципом комплексности, предполагающим рассмотрение всех сторон объекта исследования в его связи и зависимостями с другими процессами и явлениями. С этими принципами в тесной связи должен реализовываться принцип социальной ориентации, требующий обеспечения приоритетного решения социальных проблем.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятия должен соблюдаться *принцип оптимальности.* «Оптимальный» означает наилучший, то есть из всех возможных вариантов должен выбираться наилучший и наиболее эффективный. Оптимальный это такой вариант развития, который предусматривает максимальное удовлетворение нужд фирмы при имеющихся ресурсах с учетом их рационального использования.

*Принцип адекватности* целесообразно рассматривать применительно к моделированию экономических процессов. Экономико-математические модели, используемые в процессе оптимального планирования, должны быть адекватными, то есть отражать реальные процессы, так как от этого во многом зависят результаты плановых расчетов.

Сущность *принципа сбалансированности и пропорциональности* заключается в балансовой увязке показателей, установлении пропорций и обеспечении их соблюдения.

**3. Методы и показатели планирования**

Планирование представляет собой сложный многоступенчатый и итеративный процесс, в ходе которого должен решаться широкий круг различных экономических и научно-технических проблем, для чего необходимо использовать разнообразные методы.

***Метод экономического анализа***

Экономический анализ должен осуществляться как на макро-, так и на мезо- и микроуровнях. При проведении экономического анализа используется системный подход, где в качестве системы рассматривается народное хозяйствов целом и его структурные части: сферы, регионы, отрасли, предприятия, фирмы.

Сущность метода заключается в том, что *экономический процесс или явление расчленяется на составные части, и выявляются взаимосвязь и влияние этих частей друг на друга и на ход развития всего процесса*. Процесс экономического анализа подразделяется на ряд стадий:

1. постановка проблемы;

2. определение целей и критериев оценки;

3. подготовка информации для анализа;

4. изучение и аналитическая обработка информации;

5. разработка рекомендаций о возможных вариантах решения проблемы и достижения целей;

6. оформление результатов анализа.

Экономический анализ *на макроуровне* предполагает комплексное изучение темпов развития экономики, пропорций и структуры общественного производства.

*На микроуровне* в процессе экономического анализа акцент должен делаться на выявлении резервов снижения издержек производства, определения эффективности использования производственных мощностей, финансовых и трудовых ресурсов.

***Балансовый метод***

С помощью балансового метода реализуется принцип сбалансированности и пропорциональности. Сущность метода заключается в *увязке потребностей фирмы в различных видах продукции, материальных, трудовых и финансовых ресурсов с возможностями производства продукции и источниками ресурсов*.

Данный метод предполагает разработку балансов, представляющих собой систему показателей, в которой одна часть, характеризующая ресурсы по источникампоступления,равна другой,показывающей распределение (использование) использование по всем направлениям их расхода.

*Система балансов* включает материальные, трудовые и финансовые балансы, где одно из центральных мест занимают материальные балансы. С их помощью устанавливаются производство и потребление конкретных видов продукции, обосновывается производственная программа предприятия.*Материальные балансы* состоят из двух частей: ресурсов и распределения. В ресурсной части отражаются основные источники поступления, а в распределительной – основные направления потребления.

***Нормативный метод.***

Сущность нормативного метода заключается *в технико-экономическом обосновании планов и программ с использованием норм и нормативов в качестве определенных регуляторов*.

***Норма***– научно обоснованная мера расхода ресурса на единицу продукции в принятых единицах измерения. ***Нормативы*** разрабатываются в относительном выражении и характеризуют степень использования ресурсов.

В практике планирования применяется система норм и нормативов:

• нормы затрат труда;

• нормы расхода сырьевых и топливно-энергетических ресурсов;

• нормы и нормативы использования основных производственных фондов;

• нормативы капитальных вложений и капитального строительства;

• финансовые нормы;

• социальные нормы.

Нормы и нормативы подразделяются на *текущие*, которые применяются при разработке планов-прогнозов и *перспективные* – на перспективу.

***Прогнозный метод***

Прогнозный метод планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и гарантированная информация, но от реалистичности прогноза исходных данных, используемых при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса хозяйствующего субъекта.

***Программно-целевой метод***.

Метод тесно связан с нормативным методом, балансовым и экономико-математическим методами и предполагает разработку плана, начиная с оценки конечных потребностей и исходя из целей развития организации при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств их достижения и ресурсного обеспечения. С помощью него реализуется принцип приоритетности планирования.Сущность метода заключается *в отборе основных целей социального, экономического и научно-технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учетом эффективного их использования*.

Необходимость технико-экономического обоснования планов и повышения эффективности производства предопределили систему показателей плана. Показатели, применяемые в планировании, подразделяются на количественные и качественные.

*К количественным показателям плана относятся:*

• объем товарной и валовой продукции;

• численность персонала;

• фонд заработной платы;

• суммы прибыли;

• размер затрат различных производственных ресурсов.

*К качественным показателям плана относятся:*

• рост производительности труда;

• снижение себестоимости продукции;

• прирост эффективности;

• снижение затрат.

К качественным показателям относятся также те, которые выражают соотношение количественных показателей между собой:

• рентабельность производства;

• фондоотдача;

• качество продукции и др.

В системе показателей плана различают объемные и удельные показатели. *Объемные показатели* учитывают абсолютные величины производства в целом, отдельных процессов и факторов, в них участвующих (объем производства в целом, объем механической обработки, сборки, объем трудовых затрат, материальных ресурсов и т. д.). *Удельные показатели* учитывают отношение двух или нескольких взаимосвязанных показателей (затраты на единицу продукции и т. д.)

Для исчисления показателей плана предприятий применяют натуральные, стоимостные и трудовые измерители. *Натуральные* измерители используются при планировании объёма производства, материальных ресурсов. Они обеспечивают возможность получения количественного выражения и качественной характеристики тех или иных показателей.

Для измерения объёма производства однородных изделий, различных по материалоемкости или другому признаку, применяют *условно- натуральный измеритель.* В этом случае принимают одно из однородных изделий, а все остальные приравниваются к нему по одному их перечисленных признаков (трудовой измеритель объем производства, выражаемый в нормо-часах).

С помощью *стоимостных показателей* определяют динамику развития предприятия, темпы и продукции, взаимоувязывают все разделы плана. В стоимостных измерителях планируются объём реализации продукции, товарная и валовая продукция.

Показатели, применяемые при анализе в бизнесе можно разделить на три группы:

1. Оценочные показатели (оборот, валовая прибыль, чистая прибыль, различные показатели ликвидности).

2. Показатели издержек производства (абсолютные: себестоимость продукции; затраты на производство продукции; относительные: доля авансированного капитала в обороте; доля запасов на складе и т. д.).

3. Показатели стратегического управления (доля рынка сбыта, контролируемого предприятием;показатели качества продукции;показатели уровня обслуживания потребителей продукции фирмы и т.д.).

# Тема 1.2.Основы бизнес-планирования на предприятии

*Цель лекции: изучение сущности и назначения планирования в деятельности организации.*

План лекции

1. Понятие и особенности бизнес-плана

2. Цели, функции и задачи разработки бизнес-плана

3. Классификация бизнес-планов

4. Процесс бизнес-планирования

**1. Понятие и особенности бизнес-плана**

***Бизнес-планирование (деловое планирование)*** – это самостоятельныйвид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективность и результативность его развития, не постоянно собирать и анализировать информацию о собственном состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении конкурентов.

*Бизнес-планирование* – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

***Бизнес-план***– это форма обоснования экономической целесообразности выбранных предприятием направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов.

***Бизнес-план***– это 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.

***Бизнес-план*** – это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов.

Таким образом, бизнес-план актуален как для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

***Проект***– это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг. Новизна и неповторимость проекта ограничена временными рамками, за пределами которых проект теряет свою ценность, становится невостребованным внешней средой. Каждый проект несет в себе целенаправленные изменения среды, в которой он осуществляется. Для создания и реализации проектов требуются ограниченные трудовые, материальные, финансовые, технические ресурсы.

Бизнес-план обязательно является письменным документом, суммирующий деловые возможности и перспективы и разъясняющий, как эти возможности могут быть реализованы командой менеджеров. Письменное изложение бизнес-плана делает процесс его разработки более эффективным, а сам план – систематизированным и сжатым.

Бизнес-план это одновременно поисковая, научно – исследовательская и проектная работа. Бизнес-план опирается:

• на конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

• на всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных предприятий;

• на изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Владение практикой разработки бизнес-плана необходимо, по крайней мере, в силу следующих пяти причин:

во-первых, новые экономические условия требуют новых предпринимателей и дают им возможность попытаться реализовать свои предпринимательские способности;

во-вторых, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к борьбе с конкурентами;

в-третьих, бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором;

в-четвертых, бизнес-план позволит руководству предприятия увидеть перспективы бизнеса, оценить существующую экономическую ситуациюивозможности, определитьэффективные направления развития и все необходимые действия по достижению поставленных целей;

в-пятых, бизнес-план будет служить для руководства и сотрудников стандартом, с которым будут сверяться результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам четко понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом, оценить свой личный вклад в достижение поставленных целей.

Принципы бизнес-планирования:

• Научность – необходимо применять научные методы в планировании и творчески подходить к данному процессу;

• Системность(единство) – внутренняясредаорганизациидолжна выступать как единый комплекс и вписываться во внешнюю среду;

• Координация – взаимодействие всех организационных звеньев одного уровня, например, заготовительных и обрабатывающих цехов;

• Интеграция–согласованиедействиймеждуединицамиразличных уровней, например завод – цех – участок – рабочее место;

• Точность – заданную степень точности можно спрогнозировать через много вариантность планов. Каждый план будет адекватен определенному состоянию внешних и внутренних условий работы предприятия. Из нескольких вариантов плана выбирается тот, который позволит при заданных условиях с наименьшими затратами достигнуть поставленной цели;

• Маневренность (гибкость) и непрерывность – необходимо постоянно прорабатывать уже составленные разделы плана, уточнять их, так как цели и ситуация могут меняться, то есть адаптироваться к изменению внешней и внутренней среды, в которой функционирует организация.

Организации составляют три версии плана на предстоящий период:

1. Реалистичный (консервативный). Отражает наиболее вероятный исход развития компании и производства и продаж, прибыли, отпускные цены на продукцию и т.п.

2. Оптимистический. Предполагает, что при благоприятном развитии событий компания будет развиваться запланированными темпами, с минимальными рисками, что позволит получить большую величину прибыли.

3. Пессимистический. Учитывает максимальные риски и воздействие негативных факторов и событий.

С помощью бизнес-плана можно выявить трудности и проблемы, предусмотреть направления и меры, позволяющие устранить, преодолеть или минимизировать последствия неблагоприятных событий. В официальный бизнес-план включается, как правило, только реалистичный вариант расчета.

Основная ценность бизнес планирования определяется тем, что оно:

* даетвозможностьопределитьжизнеспособность предприятия вусловиях конкуренции;
* содержит ориентир, как должно развиваться предприятие;
* служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Следует отметить, что бизнес-план является документом перспективным и составлять его рекомендуется на 2-3 года, то есть именно на период реализации бизнес проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять по месяцам, для второго года – по кварталам, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

**2. Цели, функции и задачи разработки бизнес-плана**

*Основной целью разработки бизнес-плана* является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить *другие цели*:

1. Социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно- технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2. Повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя. Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3. Иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

В современной практике бизнес-план выполняет пять ***функций:***

1. Разработка стратегии развития бизнеса. Эта функция в первую очередь необходима в период создания предприятия или при выработке новых направлений деятельности, например, полное или частичное перепрофилирование предприятия на выпуск новых видов продукции.

2. Планирование. Определяет жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, контролирует процессе внутри ее, то есть производит оценку затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.

3. Учет возможных рисков и минимизация затрат.

4. Привлечение инвестиций. Подготовка заявок для получения кредитов (через банки, инвесторов) и экономических ресурсов, технологий инвесторов и/или партнеров, которые захотят вложить в производство собственные ресурсы или имеющуюся у них технологию.

5. Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана. Это создаст условия для информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, распределит обязанности, скоординирует усилия и повысит их мотивацию по достижению цели.

Бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные вопросы: «Стоит ли вкладывать деньги в этот проект?» и«Принесет ли этот проект доход, которые не только окупит затраты, но и принесет прибыль?».

*Задачи бизнес-планирования:*

• 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 созданию и реализации;

• выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

• определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта;

• оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

• предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

**3. Классификация бизнес-планов**

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

Классификация бизнес-планов следующая:

1. По целям разработки бизнес-планы бывают:

• *инвестиционные бизнес-планы* – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Это осуществляется через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;

• бизнес-планы *для выработки стратегии развития организации*;

• бизнес-планы *для планирования деятельности организации*;

• бизнес-планы *финансового оздоровления предприятия*.

2. Пообъектупланирования.Вбизнес-планеможетпланироваться деятельность следующих объектов:

• *предприятия в целом* (нового или действующего);

• *объединений (группы) предприятий*;

• *инвестиционного проекта* (направления бизнеса).

3. По конечным потребителям:

• для *внутреннего пользования* самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);

• *банкам, инвесторам, акционерам*;

• *региональным органам власти*;

• *бизнес партнерам* (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования):

• *стратегические (долгосрочные)*, представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;

• *тактические (среднесрочные)*, охватывающие более короткий период (3 года), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий;

• *оперативные (краткосрочные)*, представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

5. По сложности проекта различают:

• *простые бизнес-проекты;*

*• сложные бизнес-проекты;*

*• очень сложные бизнес-проекты.*

6. По условиям конфиденциальности различают:

• *официальный бизнес-план* – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;

• *рабочий бизнес-план* – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов.

7. По гибкости планов различают планирование:

• *директивное планирование (статическое)* – сверху вниз с четко заданными показателями;

• *индикативное планирование* – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.

8. По стадии развития организации различают бизнес-планы:

• для зрелой фирмы – *масштабные планы*;

• на начальной стадии развития фирмы –*небольшие планы*.

9. По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана: *идею;эскизный проект;рабочий проект;опытная партия;действующее производство.*

10. По объему различают *сжатые* и *развернутые* бизнес-планы.

11. По особенностям оформления бизнес-планы бывают *с приложениями и без них*.

12. По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться:

• разрабатываются *наемной группой специалистов*, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных;

• разрабатываются *инициаторами проекта*, а методические рекомендации получаются у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.

Послеоценкибизнес-планапоклассификационнымпризнакам необходимо выбрать соответствующие методы и принципы планирования.

**4. Процесс бизнес-планирования**

На практике существуют два основных подхода к разработке бизнес- плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов.При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков.

Независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки *подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон*:

1. руководителя проекта и команды – интерес, которых заключается в доли в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

2. заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

3. инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;

4. потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

5. органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий.

Можно выделить следующие основные *стадии процесса бизнес-планирования:*

1. подготовительную стадию;

2. стадию разработки бизнес-плана;

3. стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

4. стадию реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом ***подготовительной стадии*** бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи.

*Бизнес-идея* – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

*Источниками бизнес-идей* могут быть:

* отзывы потребителей;
* продукция, выпускаемая конкурентами;
* мнение работников отдела маркетинга;
* публикации правительства о патентах;
* научно-исследовательскиеиопытно-конструкторские работы.

Бизнес-идея отражает общую схему или способ получения прибыли. Бизнес-идея рождается тогда, когда предприниматель находит или создает потребность в обществе и придумывает способы ее удовлетворения.

Бизнес-идея имеет следующие *признаки*:

* нацелена на извлечение коммерческой выгоды;
* направлена на удовлетворение рыночных потребностей;
* имеет хотя бы схематический план реализации.

Бизнес идея может иметь следующий характер:

1. *Традиционная бизнес-идея* – это способ получения прибыли на традиционных рынках с использованием общеизвестных технологий, товаров, услуг и нацеленный на удовлетворение уже существующих потребностей рынка.

2. *Инновационная бизнес-идея* – это новый способ получения прибыли с использованием новаций, то есть новых технологий, товаров и услуг, зачастую инициирующих создание новых рыночных потребностей и открывающих новые рынки.

Для того чтобы понять, насколько бизнес-идея осуществима и коммерчески привлекательна, необходимо провести рыночное исследование. *Бизнес-идея должна быть:*

• актуальной (решать какую-либо проблему потребителя, удовлетворять его потребность и т.д.);

• инновационной;

• уникальной;

• четко сфокусированной;

• прибыльной в долгосрочной перспективе.

Рентабельность и принятие идеи инвесторами зачастую зависит от того, насколько она инновационная. Быть идее инновационной означает использовать факторы производства и бизнес ресурсы таким способом, каким их до этого мало или вообще не использовали. При этом инновационным может быть не только товар или услуга, но и бизнес-система в целом.

Также немаловажную роль играют выгоды, которые бизнес-идея предлагает потребителям. Выгода может принимать форму не только более высокого качества или сервисного обслуживания, но и уменьшения издержек. Идея, которая сфокусирована на уменьшении себестоимости, имеет более высокие шансы быть прибыльной в долгосрочной перспективе.

Успешная бизнес-идея должна соответствовать следующим трем условиям:

1. Предлагать выгоды потребителям посредством решения насущных проблем либо удовлетворения потребностей. Покупатель приобретает товар или услугу с одной-единственной целью: удовлетворить свою потребность. Таким образом, если бизнес-идея не может удовлетворить потребителя, она вряд ли будет успешной, так как каждая успешная бизнес-идея должна иметь уникальное торговое предложение;

2. Бизнес-идея должна иметь рынок. Подающая надежды бизнес-идея должна предлагать такой товар или услугу, вокруг которого либо уже существует рынок (рыночная ниша), либо сформируется по мере начала продаж и продвижения. Здесь имеется в виду тот факт, что рынок может по определенным причинам отвергнуть бизнес-идею.

3. Бизнес-идея должна иметь механизм получения ее владельцем выручки. Предприниматель должен четко понимать, за счет чего и как будет формироваться прибыль.

Также на подготовительном этапе определяют *цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы и бюджет.*

Подготовительный этап можно разбить на ряд шагов:

1. Определение целей написания бизнес-плана.

2. Определение источников информации.

3. Точное определение целевых читателей.

4. Установление общей структуры документа.

***Стадия разработки бизнес-плана*** предполагает разделение бизнес-плана по разделам, их компоновку и сведение в единый взаимосвязанный документ. Данную стадию можно разбить на ряд шагов:

• сбор информации;

• непосредственное написание бизнес-плана.

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель бизнес проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта или бизнес-идеи.

Главным образом, необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить или оказывать. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему потребители это покупают. Следует помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои потребительские проблемы. Данная совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента:

1. характеристики самого продукта;

2. цена продукта;

3. поощрение спроса на данный продукт;

4. место его реализации.

Следует учесть то обстоятельство, что любой рынок сегментирован. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию или услуги в соответствии с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей: каковы их запросы, как на них выйти и довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источникоминформации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

*При сборе производственной информации* необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

• производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

• сырье и материалы: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

• оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его на прокат (арендовать) или нужно покупать;

• помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.;

• накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод, прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Таким образом, информация об имуществе фирмы (помещения, машины, оборудование, транспортные средства) может дать представление о том потенциале, которым обладает фирма в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью оборудования, его способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

*Финансовая информация* необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в проект, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займа и т.п.).

Три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:

1. прогноз доходов и расходов на первые 2 года;

2. прогноз денежной наличности за тот же период;

3. балансовый отчет фирмы на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов фирмы на год вперед (балансовый план).

***Стадия продвижения бизнес-плана*** предполагает организацию и проведение его презентации, переговоры с потенциальными партнерами по реализации бизнес-плана, согласование условий с партнерами и оформление договорных отношений, внесение корректив в план с учётом предложений партнеров и инвесторов, аудит бизнес-плана внешними инвесторами.

*Цель презентации бизнес-плана* состоит в том, чтобы заинтересовать и привлечь потенциальных инвесторов, партнеров, спонсоров, поставщиков и покупателей, которые будет способствовать развитию бизнеса.

После презентации *начинаются переговоры с потенциальными инвесторами и партнерами*, в ходе которых происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план.

Далее фирма организует и проводит *тендеры по привлечению инвестиций*. Главная цель проведения тендеров – найти «дешевые» источники инвестиций, например, приобретение оборудования по самой низкой цене.

***Стадия реализации бизнес-плана*** охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-плана и составление бюджета включают следующие основные *задачи:*

1) определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;

2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

3) подготовку графика реализации задач;

4) определение ресурсов для решения задач;

5) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;

6) документирование всех данных реализации бизнес проекта.

**Раздел 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС ПЛАНА**

**Тема 2.1. Общие положения бизнес-плана**

*Цель лекции:* приобретение теоретических знаний и получение практических навыков бизнес-планирования.

План лекции

1. Общая структура бизнес плана.

2. Титульный лист и содержание бизнес-плана.

3. Анализ отрасли (история бизнеса организации).

4. Характеристика объекта (продукта, услуги) бизнес организации

5. Анализ бизнес-среды (рынка) организации

**1. Общая структура бизнес плана**

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности организации. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры бизнес-плана не существует, его разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач.

Обычно объем бизнес-плана составляет – 20-50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов бизнес- плана может достигать 16-18, а объем доходить до 80 страниц.

Структурастандартногобизнес-планавыглядит следующим образом:

1. титульный лист;

2. аннотация;

3. меморандум о конфиденциальности;

4. оглавление.

***Основные разделы бизнес-плана*** можно представить так:

1. резюме;

2. история бизнеса организации (описание отрасли);

3. характеристика объекта бизнеса организации;

4. анализ бизнес-среды организации;

5. план маркетинга;

6. производственный план;

7. организационный план;

8. финансовый план;

9. оценка и страхование риска;

10. приложения.

Данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образца. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

**2. Титульный лист и содержание бизнес-плана**

Бизнес-планначинаетсяс***титульноголиста*,**накоторомобычно указывают:

1. наименование проекта;

2. место подготовки плана;

3. авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;

4. имена и адреса учредителей;

5. назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц, о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует оглавление, то есть формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать ***аннотацию***, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5-2страницы). Аннотация может быть оформлена *в следующей последовательности:*

1. Предприятие.

2. Адрес.

3. Телефон, факс.

4. Руководитель предприятия.

5. Суть предлагаемого проекта и место реализации.

6. Результат реализации проекта.

7. Необходимые финансовые ресурсы.

8. Срок окупаемости проекта.

9. Ожидаемая среднегодовая прибыль.

10. Предполагаемая форма и условия участи инвестора.

11. Возможные гарантии по возврату инвестиций.

Во введении указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

***Резюме (концепция бизнеса)***– это краткое изложение основных положений предполагаемого плана, то есть информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального инвестора, то остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться. Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь предельно сокращенной версией бизнес-плана с минимальным количеством необходимых данных, не превышающих двух-трех страниц текста.

Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: какой будет результат от реализации бизнес проекта, и какой риск потери денег. В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, *резюме* содержит следующие данные:

1. идеи, цели и суть проекта;

2. сведения о фирме и команде управления;

3. показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);

4. особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;

5. стратегию и тактику достижения поставленных целей;

6. квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;

7. прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);

8. планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;

9. ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;

10. основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

**3. Анализ отрасли (история бизнеса организации)**

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу.

Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос потенциального читателя бизнес-плана: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий в сокращенном варианте.

В данном разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. В зависимости от вида деятельности предприятия требования к его местонахождению могут быть различными. Например, для многих предприятий обрабатывающей промышленности на первом месте может стоять близость транспортных магистралей. Для энергоемких производств – соседство электростанции, для наукоемких – возможность укомплектования научными кадрами. Поэтому *анализ местонахождения должен учитывать*:

• наличие трудовых ресурсов;

• местные стандарты уровня жизни и связанный с ними возможный уровень заработной платы;

• близость к клиентам и/или поставщикам;

• возможные транспортные расходы;

• доступность и развитость энергетических ресурсов, промышленной и социальной инфраструктуры;

• уровень арендной платы;

• местные налоги, законы и т. д.

*При поиске и выборе месторасположения бизнеса* необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каковы причины выбора места для размещения бизнеса?

2. Каковы его окрестности?

3. Каковы ограничения на деятельность в этом районе?

4. Какие предприятия работают рядом и будут ли они конкурентами?

5. Почему отдается предпочтение этому месту?

6. Какие есть другие варианты?

7. Какова стоимость аренды или покупки?

8. Собирается ли бизнес оставаться на этом месте постоянно? Если нет, то когда планируется переехать?

9. Находится ли здание, где размещается или собирается разместиться бизнес, в собственности или в аренде?

10. Каковыусловияаренды,налоги,условияпродленияарендыивозможный рост арендной платы?

11. Существует ли план помещения, в котором разместиться бизнес?

Например, при размещении торгового предприятия в баллах оцениваются следующие аспекты:

1. покупательская активность в этом районе;

2. удобство подъезда;

3. оживленность движения транспортных средств;

4. оживленность движения пешеходов;

5. наличие мест парковки;

6. сообщение с общественным транспортом;

7. расположение улицы;

8. ближайшие конкуренты;

9. место для витрины;

10. удобство входа и выхода;

11. доступ с тыльной стороны здания для доставки грузов;

12. необходимые коммунальные услуги;

13. состояние здания;

14. необходимость изменения соглашения об аренде;

15. стоимость аренды;

16. срок аренды;

17. период, по истечении которого помещение может быть освобождено;

18. ограничения на деятельность в районе;

19. предыстория района.

*При образовании нового предприятия* вопрос местонахождения предприятия должен иметь более детальную проработку. Следует объяснить, почему выбрано данное место и как влияют все перечисленные факторы месторасположения фирмы на выручку, себестоимость, прибыль, приводя при этом ссылки на конкретные варианты расчета в приложениях бизнес-плана. Если месторасположение является важным с точки зрения плана маркетинга, следует более подробно изложить это в маркетинговом разделе.

В данном разделе бизнес-плана рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли. При этом указывается специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, приводится динамика отраслевых изменений.

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

• экономические(цикл деловойактивности,инфляция,уровеньбезработицы, покупательская способность населения и т.д.);

• политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);

• демографические (рождаемость, старение населения, миграция);

• природные (наличие природных ресурсов, сырья, материалов);

• научно-технические;

• культурные.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ. SWOT-анализ предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия.

*SWOT* – это аббревиатура следующих английских слов:

*Strengets* (силы),

*Weaknesses* (слабости),

*Opportunities* (благоприятные возможности),

*Threats*(угрозы).

Внутренняя обстановка на предприятии отражается в основном в S и W, а внешняя в О и Т.

Предприятие может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную позицию, в которой она находится. После того, как конкретный список составлен, наступает этап установления связей между ними.

В каждом поле матрицы вырабатывается своя стратегия в зависимости от соотношения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Вырабатывая стратегию, предприятиям следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таким образом, SWOT-анализ служит эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней и внутренней среде. *SWOT-анализ прогнозирует и предусматривает*:

анализ сильных сторон предприятия и разработку мероприятий по их укреплению;

анализ слабых сторон предприятия, разработку мероприятий по«нейтрализации» угроз, компенсационных мер по предотвращению убытков;

анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

Заканчивается данный раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса. Совмещение потенциальных возможностей предприятия и условий внешней среды ввиду необходимости реализации проекта, осуществляемое в процессе SWOT- анализа, позволяет уточнить цели и задачи предприятия. Главная цель деятельности предприятия в конкретном промежутке времени не может быть определена отдельно от общей стратегии развития фирмы.

**4. Характеристика объекта (продукта, услуги) бизнес организации**

В данном разделе представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся *следующие сведения*:

1) потребности, удовлетворяемые товаром;

2) показатели качества;

3) экономические показатели;

4) внешнее оформление;

5) сравнение с другими аналогичными товарами;

6) патентная защищенность;

7) показатели экспорта и его возможности;

8) основные направления совершенствования продукции;

9) возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – это удовлетворение потребности потребителей. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей и факторы привлекательности товара. К ***факторам привлекательности товара*** можно отнести:

• ценность товара;

• возможность приобретения товара;

• цена и качество товара;

• экологичность товара;

• имидж и марка;

• форма и упаковка товара;

• срок службы др.

С потребительскими свойствами продукта связаны показатели его качества. Управление качеством может осуществляться через его формирование, стимулирование и сохранение. Следовательно, ***факторы, обеспечивающие качество товаров***, можно подразделить на три группы:

1. Факторы, влияющие на формирование качества товара:

• изучение рынка товаров;

• разработка требований к товарам;

• качество исходного сырья и материалов;

• качество конструирования и проектирования;

• качество изготовления (переработки);

• контроль готовой продукции.

2. Факторы, стимулирующие качество товара:

• социальнаяиэкономическаяцелесообразностьиэффективность производства;

• особенности управления и ценообразования;

• материальная заинтересованность работников;

• санкции за производство некачественной продукции и пр.

3. Факторы, способствующие сохранению качества товаров:

• упаковка и маркировка;

• условия транспортирования;

• условия хранения;

• условия реализации и использования товаров;

• техническая помощь в обслуживании;

• особенности утилизации после использования;

• долговечность;

• надежность;

• простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д.

Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане, также указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

В данном разделе формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели и товарные знаки. Указывается наличие лицензий и ноу-хау и возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

1. товар, не имеющий аналогов на рынке;

2. товар,которыйимеет весомое качественноеусовершенствованиепо сравнению и товарами-аналогами;

3. товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;

4. товар рыночной новизны, то есть новый только для данного рынка;

5. старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Новый товар – этопродукт,обладающийновымисвойствамии характеристикамидляпредприятияилидлярынкавцелом.Согласноклассификации консалтинговой фирмы Booz, Allen&Hamilton (1982 г.) *новые товары можно разделить на 6 категорий:*

1. ***Товары мировой новизны*** – товары, которые являются подлинными новинками, являются новыми не только для компании, но и для мирового рынка и создают целые новые рынки и категории товаров. Например, Appleвпервые выпустили планшеты iPad, создав новую категорию продуктов и новый рынок;

2. ***Новая товарная линия*** – товарная категория или группа товаров, которая является новой только для предприятия. На рынке существуют подобные предложения товаров от других производителей. Например, компания, выпускающая холодильники решила выпускать также кулеры для охлаждения воды;

3. ***Расширение товарной линии*** – новые товары или услуги, которые дополняют товарную линию компании. Например, новые виды и вкусы, новые объемы упаковок, существующие товары с дополнительными свойствами;

4. ***Усовершенствование или обновление существующих товаров*** – новые продукты, которые выпускаются взамен существующих товаров и обладают более лучшими характеристиками, качеством, а также могут являться новым технологическим усовершенствованием. Например, изменение линии одежды в связи со сменой сезона; выпуск новой более мощной модели автомобиля взамен существующей с новым корпусом и дополнительными технологическими нововведениями;

5. ***Репозиционированиетовара***.Товарысизмененным позиционированием– существующие товары, которые прошли изменения, модификации для захвата нового целевого рынка и новых сегментов. Например, компания принимает решение продавать существующую линейку продуктов более молодой целевой аудитории в связи с высокими перспективами рынка. Для этого она снимает старую линейку шампуней и выводит новые шампуни с молодежным дизайном, с более модным запахом с новыми свойствами;

6. ***Более дешевый товар*** – модификация существующих товаров, обеспечивающих тот же уровень свойств, но обладающих более низкими издержками производства. Например, в связи с развитием технологии появилась возможность делать посуду из более тонкого небьющегося, а также более дешевого стекла. Компания снимает текущую линейку посуды и выпускает взамен нее новую с лучшими свойствами, позволяющую также получить больше прибыли с единицы продукции.

В данном разделе необходимо ответить на вопрос: «Почему будут покупать продукт предприятия?» Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю. *В качестве характеристик продукта указывают:*

* функциональное назначение продукта и примеры его использования;
* технологичность и универсальность продукта;
* соответствие продукта принятым стандартам и требованиям к контролю его качества (надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства);
* требования к гарантийному, пост гарантийному обслуживанию и поддержке потребителей;
* стадия разработанности продукта в текущее время и возможности дальнейшего его развития (доработки).

Также в данном разделе *целесообразно раскрыть:*

* требования по лицензированию и сертификации производства;
* особенности патентно-лицензионной защиты продукта;
* себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства (наличие эффекта от масштаба производства);
* возможные технологии (способы) производства продукта;
* результатпоследнихисследованийвобластиразработкии совершенствования продукта;
* анализ продукции конкурентов, конкурентные преимуществаи недостатки продукта.

Таким образом, можно составить список сильных и слабых сторон продукта и его проанализировать.

В данный раздел рекомендуется включить *наглядное изображение товара (рисунки или фотографии)* для улучшения его восприятия потенциальным инвесторам. Также целесообразно определить *круг потенциальных покупателей, и описать каким образом предприятие планирует их завоевывать.* При наличии соответствующих данных, в ряде случаев имеет смысл привести *перечень потенциальных потребителей уже проявивших заинтересованность в продукции.*

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар и доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

**5. Анализ бизнес-среды (рынка) организации**

Данный раздел, как правило, посвящается *исследованию, анализу рынка и конкуренции на нем.* В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

Таким образом, *исследование и анализ рынка сбыта* является одним из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, который должен дать ответы на вопросы о том, *кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия*.

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

Для отечественных предпринимателей составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено, так как очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. Зарубежные предприниматели могут получить требуемые данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке является достаточно сложным процессом, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства бизнес проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его стоимости.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес планирования можно опираться на следующие подходы ***к классификации рынков:***

1. По сфере общественного производства:

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

2. По характеру конечного использования:

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

3. По сроку использования:

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

4. По территориальному охвату:

* мировой;
* внутренний;
* региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей:

* рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке. При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;
* рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;
* олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;
* рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса называется монопсонией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

6. По объему реализации:

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

В рамках исследования рынка проводится *сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия.* Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), то есть происходит разбивка потребителей по мотивации и иным признакам.

*Смысл сегментации* заключается не только в том, чтобы выделить какие- то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или вбудущем) предъявляет различные требования к данному товару. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет, и поэтому оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации является показателем способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие ***признаки сегментации:***

1. *Социально-демографические признаки*: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.

2. *Экономические параметры*: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем.

3. *Географические признаки*: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно- климатическая зона и т. п.

4. *Поведенческие особенности покупателей:* поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.

5. *Социально-психологические признаки*: стиль жизни, личные качества

6. *Потребительские признаки*: цена, качество, экономичность, марка.

Итак, с помощью сегментации достигаются следующие *цели бизнес планирования:*

наилучшееудовлетворениенуждипотребностейлюдей,изменение товара под предпочтения покупателя;

повышение конкурентоспособности, как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;

уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;

ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Далее в этом разделе необходимо определить конъюнктуру, емкость рынка и целевой рынок.

***Конъюнктура рынка*** – это обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение товаров и услуг. Спрос как платежеспособная потребность изучается на различных уровнях:

1. На конкретные виды товара.

2. На товары данной фирмы.

3. На товары данной отрасли.

4. Всего внутреннего рынка.

5. В региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы: демографические, общеэкономические, социально- культурные, психологические и т. п.

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

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

Наличие спроса является основанием для производства товара, но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Поэтому необходимо определить *текущий и перспективный спрос.* Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру *прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене*. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

*Ценовая эластичность* показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают.В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

• Eр< 1 – неэластичный спрос (превышает изменение цен);

• Eр = 1 – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);

• Eр> 1 – эластичный спрос (меньше изменения цен).

В бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен, но можно обойтись графической формой выражения этой зависимости.

Точная оценка формы кривой эластичного спроса является довольно сложным и дорогостоящим процессом, требующим привлечения специалистов. Можно попытаться определить вид этой кривой приближенно *на основе экспертных оценок опытных специалистов и экспертов.* Эксперты, опираясь на свой опыт и знания, должны указать, сколько товаров примерно можно будет продать при том или ином уровне цен, а также – при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут покупать этот товар. Экспертная оценка эластичности спроса по цене покажет ту максимальную цену, по которой товар может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

Итак, знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и *предсказать характер дальнейшего развития*,что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от *особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.*

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.Наиболее часто *для сбора и анализа информации применяются следующие методы:*наблюдение;опрос;эксперимент;моделирование.

Эффективным методом является ***наблюдение***, основанное на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании с ретроспективным анализом и прогнозом следующих показателей:

* емкости рынка;
* количества поставщиков однотипной продукции;
* объемов сбыта в натуральном и стоимостном выражении;
* развития сбыта определенных групп товаров;
* скорости сбыта;
* запасов продукции в каналах сбыта и др.

***Опрос*** представляет собой устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям или клиентам с вопросами, содержание которых представляет предмет исследования. С помощью опроса можно выявить систему предпочтений при выборе товаров потребителями, причину возврата товара или отказа от покупки. Он может проводиться в форме анкетирования или интервьюирования.

***Эксперимент*** представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке. Он обеспечивает при анализе рынка возможность раздельного наблюдения за влиянием различных факторов, реалистичность условий и контроль за посторонними факторами. С помощью эксперимента можно выявить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например, увеличение объема продаж при снижении цены.

При анализе рынка наиболее часто используется ***экономико- математическое моделирование***, которое позволяет создать такие аналоги изучаемых объектов, в которых отражены все важнейшие их свойства и опущены второстепенные, несущественные с точки зрения эксперимента свойства.

После определения величины текущего спроса необходимо установить *степень его удовлетворения.* С этой целью определяется емкость рынка, так как именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. ***Емкость рынка*** – это объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении.

Например, неперспективным является рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с уровнем конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

*Методы расчета емкости рынка* для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей, а именно:

* численность и половозрастная структура населения в регионе;
* уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
* политика в области оплаты труда.

Емкость рынка является динамичным показателем, формирующимся под воздействием многих факторов. В его основе лежит *соотношение между спросом и предложением на планируемый товар.*

***Целевой рынок*** – это наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

***Критерии сегментации*** – это показатель того, насколько верно предприятие выбрало тот или иной целевой рынок для деятельности. В практике бизнес планирования используются следующие критерии сегментации:

1. *Количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, то есть ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким обязательными потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т. д.

2. *Доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения, и сбыта продукции.

3. *Информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту.

4. *Существенность сегмент*а. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара.

5. *Прибыльность и доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.

6. *Защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. ***Концентрированный метод*** основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. ***Дисперсный метод*** предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка, и прогнозируется рост рынка.

В этом пункте отражаются также *факторы положения предприятия на рынке*, которые могут оказать влияние на сбыт продукции:

• доля предприятия на рынке;

• престиж предприятия;

• взаимоотношения с конкурентами;

• финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики;

• гибкость производственной и сбытовой программ.

После определения конъюнктуры, емкости целевых рынков необходимо произвести *позиционирование рынка,* которая представляет собой технологию определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

***Цель позиционирования*** заключается в исследовании сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем, чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и соответственно создать такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Затем, основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров, определяют *возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.*

Разумно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: *оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный (реальный).* В официальный бизнес-план следует включить наиболее оптимальный вариант продаж. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. В бизнес-плане обязательным является *представление основных показателей в прогнозных ценах,* то есть в ценах, выраженных в денежных единицах,соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта.

*Прогнозирование в бизнес-планировании* служит для выяснения тенденций развития предприятия в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости его экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в бизнес-планировании достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке бизнес-плана важнейшим направлением является прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. С необходимостью прогнозирования связана как плановая, так и практическая работа в фирме, поэтому каждый специалист по бизнес планированию должен владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

Некоторые конкуренты более важны, чем другие в силу того, что они занимают наибольшую долю рынка и на них приходится наибольший процент продаж. И хотя совсем не обязательно, что эти конкуренты предлагают самую лучшую продукцию (услуги) по самой лучшей для потребителя цене, тем не менее, именно им необходимо уделить наибольшее внимание при оценке конкурентных позиций фирмы.

*Компании, которые осуществляют наибольшую долю продаж на целевом рынке,* требуют внимательного отношения к себе, потому что они:

* существенно влияют на восприятие продукта или услуги потребителями;
* обычно тратят значительные ресурсы для удержания своей доли рынка.

Цель написания данной части этого раздела бизнес-плана является информирование потенциальных партнеров и инвесторов о трудностях предстоящей конкурентной борьбы.

Одним из методов оценки конкурентных позиций компанийявляется разработка карты стратегических групп. Она позволяет сравнить рыночные позиции компаний и объединить их в однородные группы.

*В стратегическую группу* входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке, либо объединенными другими *общими признаками*:

ассортимент;

соотношение цена/качество;

каналами распределения;

применяемыми технологиями;

целевыми аудиториями.

Если у всех компаний отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, то такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой компании собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько конкурирующих компаний.

***Для составления карты стратегических групп*** и определения принадлежности компаний к той или иной группе надо выполнить следующие действия:

1. Установить параметры дифференциации компаний в отрасли: соотношение цена/качество, географический масштаб деятельности, ассортимент продукции, использование каналов распределения.

2. Составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки обозначающие местоположение каждой компании.

3. Объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу.

4. Заключить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли

Следуя логике перечисленных действий, составляются двумерные карты стратегических групп для любого отраслевого рынка, но *следует учесть следующие моменты:*

1. Переменные, выбранные в качестве осей карты, не должны дублироваться, иначе круги на карте выстроятся по диагонали, и судить о конкурентной позиции компаний будут на основе одной переменной, поскольку вторая не дает никакой информации;

2. Переменные, откладываемые по осям карты, должны отражать различия в позициях компаний-конкурентов. Необходимо установить самые яркие признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей карты и главного критерия отнесения компаний по стратегическим группам;

3. Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они должны бытьдискретными или определяться на основе четкой классификации;

4. Кружки различного диаметра (соответствующего объему производства компаний, объединенных в стратегические группы) должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы;

5. Если в качестве осей используются больше двух переменных, то следует составить несколько карт, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и взаимодействия компаний в отрасли.

*Преимущества стратегических карт* состоят в том, что они позволяют:

Во-первых, установить какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли, и на какие стратегические группы. Компании могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность данного перемещения зависит от барьеров входа в группу. Попытки компаний перейти в другую группу усиливают конкуренцию. На карте подобные перемещения можно отметить стрелками.

Во-вторых, можно установить, от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп. К таким факторам относят:

• не одинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний потребителей;

• не одинаковое конкурентное давление со стороны товаров-заменителей других отраслей;

• различная интенсивность конкуренции внутри стратегических групп;

• различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

*Чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями*. Сильнее всего конкурируют между собой компании одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты – это члены ближайших групп. Члены стратегических групп, удаленные друг от друга на карте, обычно не конкурируют друг с другом.

Чтобы превзойти конкурентов, необходимо отслеживать их действия, понимать их стратегию и прогнозировать их действия. *Анализ стратегий конкурентов, их сильных и слабых сторон* позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценивать их влияние на стратегию и действия предприятия.

Лучшим источником информации о стратегиях конкурентов является *наблюдение за ситуацией на рынке, анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний*. Дополнительную информацию можно получить из анализа географического положения конкурентов, стратегических намерений, положения на карте стратегических групп, склонность к риску, а также финансовые отчеты, статьи в изданиях, пресс-релизы, информация на сайте и т.д. Построение целей и стратегий конкурентов и их последующая классификация позволяет определить намерения конкурентов (табл.8).

Необходимо проводить *реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг)* и назвать производящие их фирмы,определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Следует кратко *обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг).* Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь предприятию создать новые или улучшенные товары (услуги).

Кроме того, при анализе конкурентов предприятие может использовать *методику анализа конкурентных сил М. Портера* (анализ конкурентных сил в отрасли, уровень конкуренции в отрасли, возможность покупателей «торговаться», давление со стороны поставщиков, угроза товаров-субститутов) и разработанные им варианты конкурентных стратегий (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование).

Таким образом, при прочтении изложенного здесь материала инвесторы и партнеры должны получить ответы на следующие вопросы:

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Какова их доля на рынке?

Как обстоят дела у конкурентов (объем продаж, прибыльность, внедрение новых моделей, технический сервис, если речь идет о машинах и оборудовании)?

Много ли внимания и средств конкуренты уделяют рекламе своей продукции?

Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

В чем сильные и слабые стороны конкурентов?

Возможные конкуренты в будущем?

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и болеелет.

**Тема 2.2. Маркетинговый план**

*Цель лекции:* закрепление знаний и получение практических навыков формирования маркетингового плана.

План лекции

1. Маркетинг и типы маркетинга

2. Цели и стратегии маркетинга

3. Бюджет маркетинга

**1. Маркетинг и типы маркетинга**

***Маркетинг*** – это система организации деятельности фирмы поразработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли. При составлении данного раздела следует опираться на один из основных принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится.

Главное в маркетинге это двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность предприятия, в том числе формирование его программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны *основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений.* Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение.

С другой стороны, важно *активное воздействие на рынок и существующий спрос*, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

В зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на рынке с точки зрения состояния спроса, различают несколько типов маркетинга:

***Конверсионный маркетинг*** – связан с наличием негативного спроса, то есть с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Задача в этом случае состоит в разработке такого плана маркетинга, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

***Стимулирующий маркетинг*** – связан с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. План маркетинга должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

***Развивающий маркетинг*** – связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Задача маркетинга состоит в превращении потенциального спроса в реальный.

***Поддерживающий маркетинг*** – используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. В этом случае необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

***Демаркетинг*** – применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции, пользующейся чрезмерно высоким спросом.

***Противодействующий маркетинг*** – используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.).

В любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на должном уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому программа маркетинга играет критически важную роль и изучается инвесторами и партнерами весьма скрупулезно.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо опираться на следующие ***принципы:***

1. *Принцип понимания потребителя*, который основан на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков.

2. *Принцип борьбы за потребителя (клиента)*. Этот принцип реализуется путем активного воздействия на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств. Суть этого принципа - это борьба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае это лишь средство для достижения цели, а не сама цель.

3. *Принцип максимального приспособления производства к требованиям рынка.* Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

Также при проведении маркетинговых мероприятий необходимо учесть, что процесс согласования возможностей предприятия и запросов потребителей *протекает во внешней (как микро, так и макросреде), котораяподвержена влиянию таких факторов*, как:

1. стабильность политической и правовой системы в стране;

2. экономический и демографический факторы;

3. законодательная система;

4. уровень научно-технического прогресса;

5. социально-культурныйуровеньнаселения,географические, климатические и исторические условия, культурные традиции,

Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

1) цели и стратегии маркетинга;

2) ценообразование;

3) схема распространения товаров;

4) методы стимулирования продаж;

5) организация послепродажного обслуживания клиентов;

6) реклама;

7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;

8) бюджет маркетинга;

9) контроллинг маркетинга.

**2. Цели и стратегии маркетинга**

После определения общей целевой стратегии фирмы по каждому виду продукции *разрабатывается детализированный план действия*. Основными критериями оценки стратегии здесь являются *ассортимент, рынок и конкуренция.* Ассортимент предлагаемых товаров зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей.

*Маркетинговая стратегия* предприятия позволяет понять, как планировать и реализовывать всевозможные мероприятия, направленные на реализацию планов и задач. Она связана с вопросами, направленными на то, чтобы увеличить продажи и доход предприятия.

*Основными задачами маркетинговой стратегии* являются:

1. комплексное изучение всего рынка;

2. объективная оценка спроса и потребностей;

3. разработка маркетинговой стратегии и выработка методов, позволяющих ее реализовать.

Таким образом, *маркетинговая стратегия должна давать ответы на следующие вопросы*:

1. Как предприятию удержаться «на плаву» в современных рыночных условиях и занять лидирующие позиции?

2. Как предприятию наиболее выгодным образом добиться увеличения доли на рынке?

Маркетинговая стратегия имеет четыре цели:

*1. Рыночные цели:*

рыночная доля;

количество клиентов;

объем продаж в стоимостном и натуральном выражении.

*2. Производственные цели,* которые являются следствием рыночных целей. В них представлено все необходимое, чтобы достичь рыночных целей:

обеспечение определенного объема производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы), построение цеха, разработка новой технологии и др.

*3. Организационные цели* – структура компании, персонал, управление организации.

*4. Финансовые цели*, в которых увязываются все цели предприятия в стоимостном выражении:

размер издержек;

чистый объем продаж;

чистая и валовая прибыль;

рентабельность продаж и пр.

В бизнес-планировании наиболее актуальными являются следующие виды маркетинговых стратегий:

1. ***Стратегия проникновения на рынок.*** Данная маркетинговая стратегия используется новыми компаниями, которые хотят закрепиться на перспективных рынках. Стратегией также пользуются фирмы, давно закрепившие позиции на рынке, чтобы теперь занять ряд неиспользованных и неисследованных ранее ниш.

2. ***Разработка нового товара***. Данная маркетинговая стратегия является перспективной, но при этом она связана с определенными рисками. Прежде чем разрабатывать новый товар/услугу, предприятие должно быть уверено, что спрос на продукт есть. Если спроса нет, его создание должно быть реально. Реализуя данную стратегию, нужно справиться с консерватизмом потребителей, которые скептически воспринимают все новое.

3. ***Нишевая стратегия***. Ее используют специализированные предприятия, производящие нестандартную, особую продукцию, рассчитанную на покупателей узкого круга. Предприятие может занять высокие позиции благодаря тому, что определенная категория клиентов будет пользоваться незаменимыми и узкоспециализированными товарами.

4. ***Приспособительная стратегия.*** Здесь большая доля принадлежит обычному бизнесу местного локального масштаба. Маркетинговая стратегия сильна, так как небольшое специализированное предприятие является гибким, может лучше удовлетворить незначительные потребности и нужды потребителей в своих объемах.

*Для успешной реализаци*и маркетинговой стратегии необходимо учесть следующие особенности:

* завершая формирование маркетинговой стратегии, необходимо установить ряд общих направлений, по которым предприятию следует идти далее, чтобы укрепить и развить свой бизнес;
* при выборе оперативных управленческих решений руководитель предприятия обычно использует полную информацию, необходимую в данном случае. При формировании маркетинговой стратегии следует использовать информацию в меньшем объеме;
* разрабатывая маркетинговую стратегию, не нужно исключать возможность появления новой информации и необходимости изменять принятые решения. Первоначальные цели маркетинговой стратегии могут меняться, корректироваться, и это нормальные явления, характерные для данного процесса;
* разработка маркетинговой стратегии от начала до конца должна носить цикличный характер. Разработка маркетинговой стратегии может сопровождаться трудностями, связанными с переведением в цифровые показатели ожидаемые результаты принятых решений.

***Ценообразование.*** Ценовая стратегия может базироваться:

• *на стратегии, основанной на издержках* – предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы, и затем добавляет желаемую прибыль к этим цифрам. В этой стратегии спрос не изучается;

• *на стратегии, основанной на спросе* – цена определяется на уровне среднерыночной, и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли;

• *на конкурентной стратегии ценообразования* – цены могут быть или ниже, или выше рыночных в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса и образа товара. Этот принцип используют предприятия, имеющие конкурентов.

Немаловажным в данном разделе является предположение или обоснование одной из *следующих ценовых стратегий:*

* *установление стандартных цен*. Такие цены устанавливаются, когда участник каналов сбыта, определяет цены на товары или услуги и стремится сохранять их неизменными на протяжении длительного периода времени;
* *переменное ценообразование.* Предприятие специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Применяя эту стратегию, можно предлагать разные цены для ориентации на различные сегменты рынка. В этом случае цены, установленные для различных потребителей, не основываются на издержках;
* *установление единых и гибких цен.* В рамках единых цен устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар при аналогичных условиях. Цена может меняться в зависимости от приобретаемого количества, времени совершения сделки и получаемого сервиса. Такая ценовая политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, возможны продажи по каталогам. Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителя торговаться и их покупательной силы;
* *стратегия неокругленных цен.* Эта стратегия имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм. Включается в действие психологический фактор: потребителям нравится получать сдачу. У потребителей возникает впечатление, что предприятие тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне и что идет распродажа со скидкой;
* *концепция «цена – качество»*. Это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены означают высокое качество, а низкие соответственно низкое. Часто потребители не покупают товар по цене, которая считается слишком низкой.
* *ценовой лидер* – предприятие рекламирует и продает часть продукции из своего ассортимента по ценам, обеспечивающим долю прибыли ниже обычной. Это привлекает большой интерес покупателей ко всему ассортименту.
* *установление скидок на массовые закупки*. Потребители могут в этом случае увеличить свои текущие закупки, если сочтут, что получают выгодные условия. Скидки привлекают потребителей конкурирующей продукции.

***Схема распространения товаров.*** Согласно данному пункту в плане маркетинга предприятия необходимо указать схему реализации товаров. Распределение и сбыт продукции включают в себя *три элемента:*

1. транспортировку продукции,

2. хранение продукции;

3. контакты с потребителями.

Продукция может быть отправлена от производителя через определенные каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна где-то храниться. Это также находит свое отражение в данном разделе бизнес-плана. Наконец, чтобы продать продукцию (услуги) потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

*При выборе каналов товародвижения* необходимо учесть факторы:

1. Потребители:

* их характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;
* их потребности: размещение и часы работ магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита;
* сегменты: размер, поведение в отношении покупок.

2. Предприятие:

* цели: контроль, сбыт, прибыль, время;
* ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе;
* знания: функции, специализация, эффективность;
* опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта.

3. Товар или услуга:

* стоимость: цена за единицу;
* сложность: техническая сторона;
* сохранность: период хранения, частота отгрузок;
* объем: масса единицы, разделимость.

4. Конкуренция:

* характеристики: число, концентрация, ассортимент, потребители;
* тактика: методы товародвижения, отношения в сбыте.

5. Каналы товародвижения:

* альтернативы: прямой, косвенный канал;
* характеристики: количество, выполняемые функции, традиции;
* доступность:монопольныедоговоренности,территориальные ограничения;
* юридические аспекты: соответствующие законы и законопроекты.

Предприятие может выбрать следующие ***каналы распределения своей продукции:***

1. ***Прямые каналы товародвижения***, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их использует предприятие, которое хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком.

2. ***Косвенные каналы товародвижения***, связанные с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. В силу того, что косвенные каналы включают независимых участников, разрабатывается *общий план распределения обязанностей.* При контрактных соглашениях все условия оговариваются. В контракте выделяют сроки поставок, скидки от размера поставок, комиссионные, условия платежа, поддержку в рекламе.

***Стимулирование сбыта.*** Предприятие может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта, а именно:

• прямыми почтовыми отправлениями;

• торговыми выставками и демонстрациями;

• размещением рекламы;

• печатными и аудиовизуальными средствами;

• витринами в магазинах;

• деловыми встречами и совещаниями;

• оплатой купонов и т. д.

Вид стимулирования сбыта во многом зависит от стратегии предприятия, его положения на рынке, финансовых возможностей, специфики товара и т. д. Все это находит отражение в данном разделе бизнес-плана *в виде плана стимулирования*, разработка которого состоит из следующих элементов:

* *установления целей*. Цели стимулирования сбыта практически всегда ориентированы на спрос. Цели, связанные с участниками каналов сбыта, включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, увеличение энтузиазма дилеров и т. д. Цели, связанные с потребителями, включают расширение признания торговой марки, увеличение попыток попробовать товар и услугу;
* *ответственности за стимулирование сбыта*, обычно разделяемой управляющими рекламой и сбытом. Каждый руководит стимулированием, связанным с его областью. Управляющий рекламой связан с купонами, состязаниями и календарями. Управляющий сбытом занимается торговыми поставками, скидками и выставками;
* *разработанного общего плана*, включающего бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность. При определении бюджета важно включить все издержки;
* *выбора вида стимулирования*. Он основывается на таких факторах, как образ и цели организации, издержки. Это достигается путем установления премий продавцам при продаже товара на определенную сумму, организации выставок, проведении торговых конкурсов дилеров, организации лотерей, замене на льготных условиях устаревших модулей, путем установления скидок при оптовых покупках;
* *координации плана*, то есть увязки плана по рекламе со стимулированием сбыта;
* *оценки успеха или неудач.*

***Послепродажное обслуживание.*** В этом пункте необходимо отразить вопросы, касающиеся условий гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставления круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структуры и месторасположения сервисных предприятий. Планирование послепродажного обслуживания состоит в определении политики предприятия в следующих аспектах:

• соответствия ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей. Послепродажное обслуживание должно быть определено как продажа услуг потребителям по сервису на купленный товар на определенный срок. Какой тип обеспечения обслуживания предпочтительнее осуществлять через фирменные магазины или по контрактам с гарантийными мастерскими;

• частоты использования отдельных деталей и узлов. Выделяют части товара, которые могут быть обслужены отдельно. Определяется главный фактор, определяющий эффективность обслуживания – скорость предоставления услуг для возобновления потребительных свойств товара;

• отлаженности механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей.

***Реклама.*** Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что, поскольку все рекламные послания стандартизированы, то им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

Хорошо разработанный план рекламы должен содержать следующую информацию:

1) установленные цели. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом;

2) установленную ответственность. Предприятие может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство;

3) детальный бюджет рекламы;

4) разработанные рекламные темы, общие для всей организации;

5) выбранное средство рекламы;

6) предлагаемые решения:

• по содержанию послания (ролика);

• по графику работы;

• по месту объявлений в передаче или печатном издании;

• по сроку, в течение которого будет выходить реклама.

***«Publicrelations» (Формирование общественного мнения).*** В плане маркетинга также должно уделяться особое внимание общественному мнению о предприятии и его продукции (услугах) и соответственно способам егоформирования. В крупных западных компаниях с этой целью создаются специальные службы. *Задачами службы «Publicrelations»* являются:

1. Систематическое создание благоприятного отношения к предприятию широких масс населения, включая правительство и государственные учреждения. С этой целью поддерживается связь с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения статей в газетах и журналах или телерепортажей, посвященных общественной или благотворительной деятельности, юбилейным мероприятиям, организации дней открытых дверей.

2. Осуществление торговой презентации, которая связана с демонстрацией товаров с показом их достоинств, существующих вариантов и моделей, цен, предоставляемых услуг.

3. Проведение институциональной рекламы.

4. Оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного признания предприятия, его положения на рынке и имиджа.

**3. Бюджет маркетинга**

***Разработка бюджета маркетинга.*** Наиболее простой способ определения бюджета заключается в следующем:

1. оценивается общий объем рынка по каждому из товаров на следующий год;

2. делается прогноз доли предприятия на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;

3. оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому из товаров;

4. определяется разность между запланированной (безмаркетинговых мероприятий) прибылью и прибылью, полученной в результате оценки;

5. часть этой разности (обычно 50%) относится в бюджет маркетинга;

6. определяется бюджет маркетинга путем суммирования по всем товарам.

***Контроллинг.*** Под *контроллингом* понимаются количественная и качественная подготовка, и оценка оперативных и стратегических решений руководства, анализ хозяйственной деятельности предприятия.

Контроллинг должен помочь руководству предприятия в управлении фирмой, ориентируясь на потребности рынка, направлять скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на осуществление цели фирмы. Поэтому информацию о нем также важно представлять в бизнес-плане.

Будущее бизнеса проекта в исключительной степени зависит от ясности понимания существующей рыночной ситуации и ее возможного развития. Выбор, который сделает предприятие в вопросах маркетинговой стратегии, в значительной мере определит все другие компоненты бизнеса.Именно поэтому необходимо уделить этому вопросу как можно больше времени при подготовке бизнес-плана.

**Тема 2.3. Производственный план**

*Цель лекции:* получение знаний и практических навыков формирования производственного плана.

План лекции

1. Система показателей производственной деятельности предприятия.
2. Этапы разработки производственного плана.
3. Разработка производственной программы.

4. Калькуляция и смета затрат на производство.

**1. Система показателей производственной деятельности предприятия**

*Производственный план бизнес-плана* готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься *производством*, так как их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работ и оказанием услуг.

Главная задача состоит в том, чтобы *доказать потенциальным партнерам, что предприятие будет в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.* Для этого необходимо ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?».

Начинать план производства нужно *с краткого пояснения того, где будут изготавливаться товары, а именно на действующем или вновь создаваемом предприятии.* Затем можно подчеркнуть *выгодность месторасположения предприятия* (если данный факт имеет место) относительно рынков сбыта, поставщиков, рабочей силы, услуг и т. д.

В плане производства делают большую расчетную работу по определению производственных ресурсов необходимых для выполнения производственной программы предприятия. В официальном бизнес-плане обычно используют итоговые показатели и таблицы в сокращенном варианте. Иногда информацию лучше представить в виде графиков и диаграмм. Часть расчетных таблиц помещают в приложении для подтверждения достоверности расчетов.

Производственная деятельность предприятия характеризуется системой показателей:

1. спросом на продукцию;

2. производственной мощностью;

3. объемом производства;

4. издержками и цен;

5. потребностью в ресурсах и инвестициях;

6. общим и чистым доходом предприятия;

7. дивидендами на акции и т. д.

План производства и реализации продукции содержит, как правило, *систему натуральных и стоимостных показателей*.

*Преимуществами натуральных показателей* являются наглядность, объективность оценки удовлетворения потребности в конкретном виде продукции, вклада каждого предприятия в решение этой задачи, степени использования мощностей и производственных ресурсов.*Недостаток* в том, что затруднено определение общего объема производства и реализации на предприятиях с многономенклатурным выпуском продукции.

К основным стоимостным показателям выпуска продукции на предприятии относятся:

* ***Валовой оборот предприятия*** – представляет собой суммарную стоимость продукции всех основных, вспомогательных, обслуживающих цехов. В валовой оборот продукция включается независимо от того, предназначена она для отпуска за пределы или для дальнейшей промышленной переработки на этом же предприятии. Таким образом, этот показатель допускает повторный счет продукции в пределах предприятия. Исчисление валового оборота приобретает определенное экономическое значение при анализе работы предприятия, обосновании планируемых показателей, когда изменяется производственная структура предприятия (вводятся новые цехи, расширяются существующие), когда изменяется структура производства вследствие изменения (увеличения, уменьшения) объема кооперированных поставок на предприятие;
* ***Внутризаводской оборот*** – сумма стоимости продукции собственного производства, потребленного внутри предприятия на производственные нужды. К производственному потреблению внутри предприятия относятся переработка полуфабрикатов своей выработки для производства готовой продукции, потребление электроэнергии, сжатого воздуха, пара своей выработки, использование деталей, изделий своей выработки на текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования;
* ***Товарная, валовая, реализованная продукция*** определяется по заводскому методу, то есть из стоимости планируемых к производству готовых изделий и полуфабрикатов исключается стоимость той части продукции, которая используется внутри предприятия на собственные промышленно- производственные нужды. Недостаток этого метода состоит в том, что величина товарной, валовой, реализованной продукции может меняться в результате изменения организационной структуры предприятий. Так, объединение двух и более предприятий в одно приводит к снижению, а разделение предприятий – к росту величины этих показателей. Величина товарной, валовой, реализованной продукции не зависит от того, само предприятие добывает, вырабатывает сырье, полуфабрикаты для производства готовой продукции или получает их со стороны;

***Товарная продукция*** предприятия является продукция, произведенная в отчетном периоде и реализованная или предназначенная к реализации. В состав товарной продукции (Тпр) включают готовые изделия (Гиз); полуфабрикаты, предназначенные для отпуска сторонним потребителям (Пф); работы промышленного характера, выполненные по заказам со стороны (Рпр); все виды ремонтных работ, выполненных по заказам со стороны (Рраб); продукцию вспомогательных цехов, выполненную для реализации на сторону или для своего использования (Вц). Таким образом, объем товар ной продукции можно определить по формуле:

*Тпр = Гиз + Пф + Рпр + Рраб + Вц*

Объем товарной продукции определяется в действующих (текущих) ценах предприятия и является базой для исчисления налогов (НДС, акцизов и др.). Товарная продукция определяется всегда без учета НДС и других специальных налогов.

***Валовойпродукцией***называется вся продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию. Объем валовой продукции (Впр) можно определить по формуле:

*Впр = Тпр + (Нк – Нн),*

где Нк – остаток незавершенного производства на конец года, руб.;

Нн – то же на начало года.

Остатки незавершенного производства определяются по данным бухгалтерского учета или инвентаризации. Нормальная величина незавершенного производства на конец планового периода должна соответствовать условиям производства последующего периода.

***Реализуемая продукция*** – это готовая продукция, предназначенная к реализации, сданная на склад готовой продукции и оформленная документально до 24 ч. последнего дня месяца или до 8.00 утра 1-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Объем реализуемой продукции в планируемом периоде (Qрп) может быть рассчитан по формуле:

*Qпр = Он + Тпр – Ок,*

где Он, Ок – остатки готовой продукции на складе на начало и конец рассматриваемого периода (года, месяца и т. д.);

Тпр – товарная продукция по плану.

В современной практике бизнес планирования особое значение придается показателю «объем реализованной продукции» по договорам поставок, который определяет эффективность, целесообразность хозяйственной деятельности предприятия.

***Реализованная продукция*** – это отгруженная покупателю готовая продукция, за которую перечислены денежные средства на расчетный счет поставщиков. Измеряется в действующих ценах.

Выручка от реализации продукции может определяться двумя способами:

1. По мере ее оплаты, поступления денежных средств на счета в учреждения банков, а при расчете наличными деньгами – по поступлении средств в кассу.

2. По отгрузке товаров и предъявлении покупателю (заказчику) расчетных документов.

Показатели валовой, товарной и реализованной продукции не в полной мере характеризуют конечный результат работы предприятия. Это обусловлено тем, что в объем этой продукции входят материальные затраты, которые имеют большой удельный вес. Поэтому для измерения собственного вклада предприятия в производство продукции необходимо использовать следующие показатели:

1. *условно-чистой продукции*, которая включает затраты по заработной плате с начислениями, амортизационные отчисления и прибыль;

2. *чистой продукции* – часть валовой продукции, соответствующая вновь созданной стоимости, то есть это условно-чистая продукция без амортизации;

3. *нормативной чистой продукции*, отличающейся от чистой тем, что образуется на основе стабильных норм.

Любое предприятие в праве самостоятельно разработать для себя адекватные и удобные формы представления плановой информации, так как так как единых форм производственных планов не существует.

**2. Этапы разработки производственного плана.**

Процесс разработки плана производства на среднесрочный период состоит из следующих этапов:

***На первом этапе*** необходимо *описать производственный процесс изготовления продукта при условии*, что он малоизвестен или не является ноу-хау предприятия. В этом случае необходимо предоставить *следующую информацию:*

* типпроизводства(единичное,серийное,массовое)иметодыего организации;
* состав операций технологического процесса, их производительность;
* размещение технологических циклов со схемами грузопотока;
* производственное кооперирование, если в производственном процессе предусматриваетсявыполнениечастиоперацийсубподрядчиками.

*Обосновывается целесообразность выбора конкретных партнеров* с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров оцениваются их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность, мероприятия по контролю качества и др.

В производственном плане дается *оценка существующей производственной технологии* по следующим направлениям:

• соответствие технологии современным требованиям;

• уровень автоматизации производственного процесса;

• обеспечение гибкости процесса;

• возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

В этом разделе отмечают *основные направления совершенствования развития технологии*, предусмотренные бизнес-планом. Если в будущем периоде изменяется технология производства продукта, то в бизнес-плане отмечается, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия.

В этом разделе необходимо отметить, как *предложенные технологические изменения могут отразиться на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия.*

***На втором этапе*** следует разработать *производственную программу*, которая составляется на основе результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с последующим их сопоставлением с производственнымивозможностями предприятия и на основе сформированного портфеля заказов (если он есть).

Производственная программа предприятия должна разрабатываться в следующей *последовательности:*

1. Предприятие производит исследование рынка, определяет позицию товара на рынке, возможный спрос и объем продаж.

2. На основе возможного объема продаж определяют объем реализуемой продукции:*Nреал = Qпродаж × Ц.*

3. Планируют объем товарной продукции:*Nтов =Nреал – (Он – Ок).*

4. Определяют величину валовой продукции:*Nвал = Nтов + (Нк – Нн).*

5. Сопоставляют возможный объем выпуска продукции с имеющимися материальными, финансовыми и другими ресурсами.

На текущий период производства предприятию точно известны будущие покупатели, либо имеется предварительная договоренность, либо подписанные договоры о купле-продаже. Поэтому *для первого года планирование объема производства продукта производится помесячно*, *для второго года – поквартально, а для последующих лет – по итоговой величине за год.*

Таким образом, *производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж*. Она обусловливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте.

*Основными показателями производственной программы* являются:

1. номенклатура,содержащаянаименованиепродукциисуказанием количества, качества и сроков сдачи;

2. товарная продукция;

3. незавершенное производство;

4. валовая продукция.

При составлении производственной программы нужно помнить о том, что *прогноз объемов реализации должен быть реалистичным*, так как под негобудут заказываться оборудование,сырьеиматериалы, организовыватьсярабочаясила и браться заемные средства.

На основе производственной программы ***на третьем этапе*** разработки плана производства *необходимо рассчитать объем реализации и выручки*. Выручка определяется путем умножения количества продукции на цену за единицу продукции.

***На четвертом этапе*** составляется *баланс производственной мощности предприятия.* Под *производственной мощностью* предприятия понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренных планом продаж, при полном использовании производственного оборудования, площадей и с учетом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

На основе расчетов производственной мощности выявляются *внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объемы выпуска продукции и определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей*.

Расчет производственной мощности предприятия должен производиться в *следующей последовательности:*

1. расчет производственной мощности агрегатов и групп технологического оборудования;

2. расчет производственной мощности производственных участков;

3. расчет производственной мощности цехов (корпуса, производства);

4. расчет производственной мощности предприятия в целом.

Для расчета производственной мощности применяются ***два метода:***

1. по производительности оборудования;

2. по трудоемкости изготовления продукции.

В непрерывных производствах мощность агрегатов, участков и цехов рассчитывается, как правило, по производительности оборудования, а в дискретных производствах – по трудоемкости изготовления продукции.

Планирование производственной мощности заключается в выполнении *комплекса плановых расчетов*, позволяющих определить:

1. входную мощность;

2. выходную мощность;

3. показатели степени использования мощности.

***Входная мощность*** определяется по наличному оборудованию, установленному на начало планового периода.

***Выходная мощность*** – это мощность на конец планового периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощности в течение планового периода.

План производства должен соответствовать мощности предприятия, то есть объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период. Поэтому необходимо определить *потребность в основных производственных фондах* (ОПФ). Для этого следует рассчитать производственную мощность по ведущему оборудованию на основе производственной программы предприятия и разработать план ввода и/или выбытия основных фондов.

Также следует привести *информацию:*

1. об участках земли, зданиях, сооружениях, коммуникациях;

2. о машинах и оборудовании, отметив ведущую их часть и указав:

• их модели и производительность;

• потребности в энергии, сырье, квалификации работников;

• стыковку со смежным оборудованием;

• условия приобретения: поставщиков и контракты;

• лизинг (аренда): лизингодателей (арендодателей), условия лизингового (арендного) договора;

3. об обслуживании оборудования (система планово-предупредительных ремонтов, микроклимат, сохранность).

После составления баланса производственных фондов, рассчитываются *амортизационные отчисления за год (месяц).*

Планирование производственной мощности основано на учете факторов, от которых зависит ее величина. При расчете мощности принимаются во внимание *следующие факторы:*

* структура и величина основных производственных фондов;
* качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа;
* передовые технические нормы производительностиоборудования, использования площадей, трудоемкости изделий, выхода продукции из сырья;
* прогрессивность применяемых технологических процессов;
* степень специализации;
* режим работы предприятия;
* уровень организации производства и труда;
* фонд времени работы оборудования;
* качество сырья и ритмичность поставок.

Производственная мощность является величиной непостоянной. *Выбытие мощности происходит по следующим причинам:*

• износ и выбытие оборудования;

• увеличение трудоемкости изготовления изделий;

• изменение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;

• уменьшение фонда времени работы;

• окончание срока лизинга оборудования.

***На пятом этапе*** необходимо рассчитать *нормативы по оборотным средствам в натуральном и денежном выражении* на основе производственной программы.

Отдельно нужно отметить важнейший элемент производства, такой как энергию, ее потребности, источники и доступность. Следует также указать поставщиков производственных запасов:

• контракты на цены;

• тенденцию к снижению или повышению цен;

• проанализировать логистику снабжения, а именно условия транспортирования и хранения (складирования).

***На шестом этапе*** на основе производственной программы рассчитывается *план трудовых затрат.* Определяется необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства. На основе этого показателя планируется потребность в промышленно-производственном персонале, необходимость найма дополнительных работников или сокращения штатов; оцениваются также затраты труда в денежном выражении.

***На седьмом этапе*** необходимо сделать *прогноз производственной себестоимости,* итоговые данные планов по материалам, трудовым затратам, амортизационным отчислениям и общепроизводственным расходам, а также определить плановую себестоимость как по отдельным видам продукции, так и по предприятию в целом.

***На восьмом этапе*** составляется и рассчитывается *план управленческих расходов*, который представляет собой детализированный план текущих издержек, необходимых для поддержания деятельности организации в целом.

С помощью данного плана можно осуществлять контроль над управленческими расходами. Большая часть этих расходов относится к постоянным издержкам. Поэтому чем больше их сумма, тем сложнее предприятию обеспечивать их покрытие и, следовательно, получать прибыль от продаж.

***На девятом этапе*** необходимо рассчитать *коммерческие расходы*, детализирующие все предполагаемые издержки, связанные со сбытом продукции и привлечением покупателей и заказчиков, которые обеспечат выполнение запланированных объемов продаж.

Итоговые суммы управленческих и коммерческих расходов переносятся *в прогнозный отчет о прибылях и убытках* и вычитаются из суммы валовой прибыли. В результате таких расчетов руководство предприятия получает информацию о прогнозируемой прибыли от продаж.

Если маркетинговые исследования показали, что существуют возможности продажи новых видов товаров и/или выхода на новые рынки, то возникает необходимость в осуществлении инвестиций в целях расширения и/или развития новых направлений бизнеса. Таким образом, ***десятый этап*** разработки плана производства заключается *в оценке потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования*.

*При инвестировании* следует придерживаться следующих принципов:

*принцип рентабельности капиталовложений.* Для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (кредит, лизинг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала;

*принцип сбалансированности рисков.* Рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств: чистой прибыли и амортизационных отчислений;

*принцип предельной рентабельности.* Целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечат предельную (максимальную) рентабельность.

После оценки потребностей в дополнительных инвестициях рассчитывается *совокупная потребность в инвестициях.*

***На одиннадцатом этапе*** следует произвести оценку эффективности инвестиционного проекта. Любой коммерческий инвестиционный проект представляет собой потенциальный источник будущих доходов, производимый за счет капитальных вложений. Для этого необходимо смоделировать будущий денежный поток от проекта, привести его к текущему времени и рассчитать основные показатели эффективности инвестиций:

• срок окупаемости инвестиционного проекта;

• экономический эффект и/или чистый дисконтированный доход;

• экономическую эффективность и/или индекс доходности.

На основаниипоказателейэффективностиинвесторыидругие заинтересованные участники могут принять решение:

* об инвестировании;
* о выходе из проекта;
* о корректировке параметров проекта,
* об условиях реализации проекта и возможных путях повышения его эффективности и т. д.

Большая часть плановых показателей будет использована *в финансовом разделе бизнес-плана.*

Особо в бизнес-плане рассматривается действующая на предприятии ***система управления качеством продукции***. Сообщается, на каких стадиях, икакими методами будет проводиться контроль качества, какими стандартами при этом будут руководствоваться производители продукции.

В план производства могут включаться также сведения ***о системе охраны окружающей среды,*** указываться принимаемые меры по утилизации отходов и соответствующие затраты.

К разделу «План производства» прилагаются ***калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство***.

Основные моменты раздела:

* наличие или отсутствие необходимости организации нового предприятия для производства предлагаемой продукции;
* месторасположение фирмы исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т. д.;
* производственные мощности, которые потребуются, и планируемая динамика их ввода в будущем;
* основные средства, необходимые для организации производства, и динамика их изменения на перспективу;
* потребность в материальных ресурсах и производственных запасах;
* возможные затруднения при организации производства;
* поставщикисырья,материалов,полуфабрикатовикомплектующих изделий; условия закупки;
* планируемая производственная кооперация; предполагаемые участники;
* наличие лимитирования объемов производства или поставок ресурсов; причины лимитирования и пути выхода из этой ситуации;
* предполагаемыймеханизмпланированияпроизводства; процедура составления производственных планов и расписаний;
* схема производственных потоков;
* стадии, методы и стандарты контроля качества;
* система охраны окружающей среды и утилизации отходов;
* издержки производства; динамика их изменения;
* наличие производственных площадей для расширения производства и перехода на новые технологии;
* характеристика незавершенного строительства;
* новые технологии, планируемые к использованию в производственном процессе;
* организациявфирменаучно-исследовательскихиопытно- конструкторских работ;
* время, необходимое для перехода на выпуск товаров нового вида;
* особенностиподготовкипроизводства,этапностьизатратынаее проведение;
* характеристика научно-технического уровня производства;
* степень износа оборудования;
* политикаимероприятиявобластиизмененияпроизводственного потенциала предприятия.

**Тема 2.4. Организационный план**

*Цельлекции:* получение знаний и практических навыков формирования организационного плана.

План лекции

1. Понятие и цель составления организационного плана.

2. Структура организационного плана.

3. Организационная структура предприятия.

4. Планирование мероприятий по формированию и развитию персонала.

**1. Понятие и цель составления организационного плана**

Бизнес-план является документом «на продажу» поэтому многие инвесторы рассматривают этот раздел бизнес-плана, как наиболее важный. Инвесторы понимают, что самая превосходная идея может потерпеть фиаско из-за плохого исполнителя. И наоборот, хороший менеджер может «спасти» даже посредственный план.

Данный раздел должен дать ответ инвесторам и потенциальным партнерам на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать рыночные возможности для реализации этого бизнес проекта, так как высококвалифицированный персоналзалог успеха любой коммерческой фирмы и предприятия.

**2. Структура организационного плана**

В данном разделе указывают:

* сведения о владельцах и основных партнерах;
* организационно-функциональную структуру предприятия;
* принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации;
* характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт работы, квалификация);
* штатное расписание по каждой категории промышленно- производственного персонала и потребности во временной рабочей силе;
* стимулирование и мотивацию персонала;
* описание бизнес-процессов;
* план социального развития;
* правовое обеспечение деятельности предприятия.

Важным моментом, с которого необходимо начинать данный раздел бизнес-плана и который необходимо подробно осветить, является организационная структура предприятия.

**3. Организационная структура предприятия**

***Организационная структура*** представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Инициаторам бизнес проекта следует иметь в виду, что существуют следующие виды организационных структур, которые имеют как преимущества, так и недостатки:

***Линейная структура.*** Понятие линейной структуры связано с делением предприятия по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему звену. Во главе каждогоподразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу), который подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника

*Преимущества линейной организационной структуры:*

* получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий;
* полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений;
* обеспечение единства руководства сверху донизу;
* оперативность в принятии решений.

В линейной структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Тем не менее, развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации формировать на другие типы организационных структур.

***Функциональная структура.*** При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления. Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности предприятия. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления организацией, нонарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Часто у функциональных руководителей наблюдается склонность переоценивать значение своего участка работы. Это приводит к появлению «болезни» функционализм, при котором цели функциональных подразделений ставятся выше общей цели организации, появляются противоречия между подразделениями, создается их замкнутость. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную структуру. Данная структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам. В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).

***Линейно-функциональная структура*** требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно сфункциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения.

Данной структуре присущи следующие *недостатки:*

* искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства;
* увеличение расходов на управление;
* потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур.

Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач.

В настоящее время популярными стали ***дивизиональные, продуктовые и региональные структуры*.** В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата.

Развитие ***продуктовых структур*** было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств. Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.В производственном звене выделяются автономные участки, связанные с производством разных продуктов. На эти участки назначаются руководители с полной ответственностью за производство продукта и получение прибыли. Участки обеспечиваются соответствующим функциональным обслуживанием.

Структура, ориентированная на потребителя, группирует работы вокруг конечного пользователя продукта. Например, товары для детей, молодежи, пенсионеров или товары для дома и т.д. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура по территориальномупринципу, то есть по месту расположения ее подразделений. ***Региональная структура*** облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Такой подход облегчает связь с клиентами. Примером могут служить сбытовые организации крупных фирм.

***Дивизиональные структуры*** имеют следующие *преимущества:*

* быстрая реакция предприятия на изменения внешней среды, так как повышается его гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
* отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания предприятия в целом, в результате чего высшее руководство концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
* перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
* улучшение коммуникаций;
* ориентация организации на конечный результат;
* высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии;
* сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

***Недостатки дивизиональной структуры:***

* появление «болезни продуктивизма», когда противопоставляются цели продукта общим целям предприятия, появление конкуренции за его ресурсы;
* невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;
* возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
* увеличение численности персонала, дублирование работ;
* рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;
* затруднение осуществления контроля сверху донизу;
* сохранение в рамках дивизионов линейно-функциональных структур и всех их недостатков.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляются ***матричная, проектная, сетевая, командная и др. структуры.*** Эти структуры максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.

***В матричной структуре*** для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов.

Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая *сеть горизонтальных связей*, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Эффективность матричной структуры базируется на том, что функциональные знания пропитывают каждую работу. Кадры используются более гибко, более эффективно принимаются управленческие решения.

*Преимуществами матричных структур являются:*

* высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;
* интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов и программ;
* кооперация между разными функциональными подразделениями;
* более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;
* сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
* обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;
* усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;
* усиление мотивации персонала.

*Недостатки матричных структур:*

* высокая сложность и беспорядок, вызванный двойной командной цепочкой;
* увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;
* борьба за власть, так как в рамках этой структуры четко не определены властные полномочия;
* необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;
* большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
* затрудняется полноценный контроль по уровням управления.

***Под проектной структуройуправления*** понимают временную структуру, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи (разработка уникального продукта и его реализации). Смысл такой структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Существует несколько типов проектных структур. *Чистая или сводная проектная структура управления*подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за все виды деятельности – от начала и до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация деятельности исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

*Преимущества проектных структур:*

* интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высоких конечных результатов по определенному проекту;
* комплексный подход к реализации проекта;
* большая гибкость проектных структур.

*Недостатки проектной структуры:*

* дробление ресурсов и усложнение поддержки развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
* лишениеработниковосознаниясвоегоместавкомпании,таккак проектные группы формируются на временной основе;
* частичное дублирование функций.

***Сетевые структуры*** представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта – производство и поставка комплектующих – изготовление и сборка изделия – продвижение к потребителю – продажа. Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети они подчиняются ее общим правилам и интересам. В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать усилия компании на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручает фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями.

В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности. Даже небольшая сетевая организация может использовать огромный ресурсный потенциал аутсорсинга. Он позволяет получить организации необходимые в данный момент услуги (разработка инженерных решений, установка оборудования и т.д.) при сокращении операционных расходов.

Одним из основных *недостатков сетевых структу*р является отсутствие непосредственного контроля, когда менеджеру компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения своих партнеров.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от множества факторов: размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

Выбранная организационная структура документально *фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.*

*Основными характеристиками организационной структуры* являются численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

При описании организационной структуры необходимо четко показать, *какова структура управления предприятием, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность*.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

* соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
* сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
* отсутствие параллелизма и дублирования функций;
* оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
* соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
* степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;
* эффективность предлагаемой организационной структуры.

В малом бизнесе организационную структуру необходимо *формировать под определенную команду.* Следует помнить, что работа персонала будет успешной лишь в том случае, если интересы производства будут согласованы со способностями и интересами работников.

Существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана является управленческий коллектив. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде, ведь успех или неудачи вашего проекта во многом зависят *от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.*

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

Приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и числом рабочих предприятия. Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например, по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиту, включая услуги специализированных организаций.

**4. Планирование мероприятий по формированию и развитию персонала**

В бизнес-плане указываются данные *о необходимой численности и структуре кадров,* исходя из потребностей производства. Представляется расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг).

Отдельно описывается *кадровая политика предприятия*. Оценивается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу:

• экзамены, собеседования, тесты;

• оценка рекомендаций и отзывов;

• установлениеиспытательногосрокасподведениемитоговего прохождения;

• методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня;

• затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта.

Осуществляется*выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников и система продвижения работников по службе*.

Организациям нужно обратить внимание на относительно новые способы организации труда, такие как аутсорсинг и «дистанционных» работников, прошедшие успешное апробирование за рубежом.

Для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии приводится *календарный план (деловое расписание).* В нем указывается время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Наличие же в данном разделе *плана социального развития коллектива* будет, помимо всего прочего, подтверждением эффективности и перспективности деятельности фирмы.

Основные моменты раздела:

1. организационная схема управления фирмой, ее структура;

2. состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;

3. состав подразделений и их функции;

4. положения о структурных подразделениях;

5. организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;

6. соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;

7. потребность в кадрах по профессиям;

8. квалификационные требования;

9. форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);

10. заработная плата по профессиям;

11. фактическое предложение рынком квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в местонахождении фирмы;

12. виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;

13. соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;

14. дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на питание и т. д.) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли промышленности;

15. режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;

16. система стимулирования основных и вспомогательных рабочих (за высокопроизводительный труд, деятельность по повышению качества работы и др.);

17. степень текучести кадров;

18. степень дисциплинированности кадров;

19. соотношение между количеством АУП и рабочих;

20. общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы на данной фирме, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями фирмы, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации и др.);

21. система персональной ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы;

22. система стимулирования труда управленческих работников;

23. наличие потерь ведущих специалистов, причины;

24. принципы отбора сотрудников;

25. принципы найма (контрактная система, сроки и условия найма);

26. создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;

27. выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников;

28. система продвижения работников по службе;

29. планирование социального развития.

**Тема 2.5. Финансовый план**

*Цель лекции:* получение знаний и практических навыков формирования финансового плана.

План лекции

1. Принципы формирования финансового плана

2. План движения денежных средств

3. План прибылей и убытков

4. Балансовый план

5. Безубыточный объем производства.

6. Финансовое состояние предприятия.

**1. Принципы формирования финансового плана**

Данный раздел бизнес-плана рассматривает *вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств* (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, то есть здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Данный раздел бизнес-плана является самым сложным и важным, так как в нем необходимо дать ответ на вопрос: «Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?».

Финансовый план *обобщает все разделы,* представляя их в стоимостном выражении, так как финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальныхпотоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих основных *принципов:*

*Достоверность данных.* Ценность бизнес-плана резко снизится, если обнаружится хоть одно расхождение с другими разделами бизнес-плана или ошибка в расчетах;

*Точность расчетов.* Для оперативного планирования требуется более высокая степень точности расчетов показателей, чем для тактического и стратегического;

*Вариантность.*Необходимо рассмотреть несколько сценариев развития бизнеса, например, пессимистический, оптимистический и консервативный, это позволяет более полно понять перспективы бизнеса;

*Непрерывность, маневренность и гибкость.* Обычно бизнес-план создается на несколько лет, поэтому он должен пересматриваться по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Как правило, первоначально план пересматривается основательно, но по мере накопления опыта процессы планирования и корректировки облегчаются.

*Основные документы финансового плана* должны соответствовать трем основным бухгалтерским формам:

1. балансовый план-отчет (форма №1) отражает активы по структуре и источникам их образования;

2. план-отчет о финансовых результатов (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.

**2. План движения денежных средств**

*План движения денежных средств* дает ответ на вопрос «Сколько в распоряжении предприятия имеется денежных средств, какова потребность в них?». Здесь показывается суммарный результат по всем видам деятельности организации. План движения денежных средств может быть представлен следующим образом: сначала идут поступления по видам деятельности, затем соответственно все платежи.

У предприятияможетбыть*три вида деятельности:*

1. ***основная деятельность***, связанная с выпуском продукции и/или выполнением работ и/или оказанием услуг;

2. ***инвестиционная деятельность,*** связанная с капитальными вложениями, привлечением и вложением собственного капитала;

3. ***финансовая деятельность***, связанная с привлечением и возвратом заемного капитала.

Поэтому отчет составляется как суммарный результат по всем видам деятельности.

**3. План прибылей и убытков**

*План прибылей и убытков* дает ответ на основной вопрос: «Какова прибыль организации?». Финансовый результат (прибыль или убыток) во многом зависит от применяемых правил распределения затрат, расчета выручки и представляет собой оценку деятельности предприятия. Цель данного документа состоит в том, чтобы показать, как формируются различные виды прибыли, и рассчитать в конечном итоге чистую прибыль.

План прибылей и убытков *может рассматриваться по отдельным продуктам,* сравнивается их прибыльность и делается вывод о целесообразности их дальнейшего производства.

*Чистая прибыль распределяется* по усмотрению собственников бизнеса. Единственное законодательное требование для акционерных обществ – это создание резервного фонда, а также выкупа акций в случае отсутствия иных средств. Использование его для других целей не допускается.

Нужно отметить, если чистая прибыль в преобладающей части пойдет на выплату дивидендов акционерам или доходов собственникам, а не на вложение в дальнейшее развитие компании, то можно сделать вывод о том, что год-два и предприятие, не выдержав конкурентной борьбы, будет вынуждено уйти с рынка.

**4. Балансовый план**

*Балансовый план* должен дать ответ на вопрос: «Каковы сильные и слабые стороны фирмы с точки зрения финансов на данный момент?» 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 (табл. 27). Балансовый план показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность фирмы.

**5. Безубыточный объем производства**

На основе производственного и финансового планов рассчитываются многие экономические и финансовые показатели. На первое место выходит *критический объем производства*, представляющий расчет условий достижения безубыточности, который характеризуется такими показателями, как:

1. ***Точка безубыточности (критическая)*** (Qкр) показывает, при каком объеме выпускаемой продукции предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка. Для ее расчета используется формула:

*Qкр = (FC)/(P-VC),*

где:FC(fixedcosts)–сумманакладных(условно-постоянных)затрат, необходимая для коммерческой деятельности, руб.;

P (price) – цена за единицу продукта, руб.;

VC (variablecosts) – сумма средних условно-переменных затрат на единицу продукта, руб.

2. ***Порог рентабельности*** (Bкр) – это такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Рассчитывается по формуле:

*Bкр = Qкр \* P, BBкр = (FC \* B)/Пв,*

где:B – размер выручки, руб.;

Пв – валовая прибыль, руб.

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

*Впр = B – Bкр;*

4. ***Маржа безопасности*** (Qбз) показывает количество продукции, которое не позволит предприятию выйти из зоны прибыли:

*Qбз = Q – Qкр,*

где Q – количество продукции, шт.

Последние два показателя указывают на то, как далеко предприятие находится от точки безубыточности. Это оказывает прямое влияние на управленческие решения. Если объем производства приближен к точке безубыточности, то возрастает проблема управления постоянными затратами, так как их доля в стоимости возрастает.

Расчеты этих показателей следует осуществлять как для планового задания, так и по фактическим результатам. Это даст возможность постоянно держать под контролем деятельность предприятия без убытков. Желательно выполнять расчеты критического объема производства для нескольких уровней (не менее трех) возможной цены реализации и прогноза реализации, что позволит более динамично принимать управленческие решения.

**6. Финансовое состояние предприятия**

К показателям, характеризующим финансовое состояние предприятия относят коэффициенты ликвидности K1и K2, деловой активности К3 и К4, рентабельности К5 и К6, финансовой устойчивости. Рассчитываются они следующим образом:

1. *Коэффициент ликвидности(K1)* характеризует ликвидность оборотных средств и отражает достаточность у фирмы оборотного капитала, который может быть использован ею для погашения своих краткосрочных обязательств. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

K1 = Оборотные активы/Краткосрочные обязательства.

2. *Коэффициент ликвидности (K2)* определяет быстроту ликвидности оборотных средств и определяется по формуле:

K2 =(Оборотные активы – Запасы – НДС – Дебиторская задолженность > 12 мес.) / Краткосрочные обязательства;

3. *Коэффициент деловой активности (К3)*, характеризующий оборачиваемость активов. Определяется по формуле:

К3 = выручка от продаж/Активы (средние за отчетный период);

4. *Коэффициент деловой активности (К4)*, характеризующий оборачиваемость запасов, определяются по формуле:

К4 = Себестоимость реализованной продукции/Запасы (средние за отчетный период);

5. *Коэффициент рентабельности продаж (К5)* определяет процент прибыли в каждом рубле выручки. Определяется по формуле:

К5 = (Прибыль до налогообложения/Выручка от продаж)\*100%;

6. *Коэффициент рентабельности активов (К6)* показывает результативность использования имущества предприятия. Определяется по формуле:

К6 = (Прибыль до налогообложения/Активы)\*100%

Для отечественных предприятий *эти коэффициенты носят рекомендательный характер.* При анализе финансовой деятельности можно сделать следующие выводы. Если значения всех коэффициентов выше приведенных цифр, то фирма работает эффективно.Если значение какого-либо коэффициента несколько ниже рекомендованного уровня, то он должен постоянно контролироваться вплоть до устранения причины его низкого значения.Если все коэффициенты будут существенно ниже рекомендованных уровней, необходимо немедленно серьезно заняться анализом всей финансово- хозяйственной деятельности фирмы.

7. *Коэффициент автономии (Kа).* Он определяет долю собственного капитала в сумме всего вложенного капитала. Рассчитывается по формуле:

Kа = Собственный капитал/Пассивы;

8. *Коэффициент маневренности (Kм)* показывает мобильность средств фирмы. Рассчитывается по формуле:

Kм = Собственные оборотные средства/Собственный капитал;

9. *Коэффициент задолженности (Kз).* Рассчитывается по формуле: Kз = Общая задолженность/Собственный капитал

Анализ экономических и финансовых показателей позволяет инициаторам бизнес-плана принять правильные решения по организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Итак, основными моментами раздела являются:

1. финансовая отчетность предприятия (оперативный план или отчет, план или отчет доходов и расходов, план или отчет движения денежных средств, балансовый отчет или план);

2. средства, которыми располагает предприятие;

3. потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств;

4. используемые источники финансирования предполагаемого бизнеса;

5. анализ финансово-экономического состояния предприятия;

6. инфляционно-корректирующая переоценка;

7. структура активов и пассивов, их динамика по годам;

8. анализ имущественного положения;

9. финансовая устойчивость;

10. анализ оборачиваемости средств предприятия;

11. рентабельность капитала и продаж;

12. эффект финансового рычага;

13. эффект производственного рычага;

14. определение формы экономического роста предприятия;

15. горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей;

16. общий коэффициент покрытия;

17. состояние оборотных средств;

18. состояние основных средств;

19. степень финансовой независимости предприятия;

20. доходность (рентабельность) капитала;

21. оценка текущего и перспективного экономического роста;

22. оценка вероятности потенциального банкротства;

23. подготовка плановых документов;

24. прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств;

25. оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;

26. существующая потребность в привлеченных средствах;

27. имущество, предоставляемое под обеспечение кредита,

28. или другие гарантии для кредиторов и инвесторов;

29. сроки кредитования и условия погашения кредита;

30. гарантируемый для инвестора доход на вложенный капитал;

31. сумма прогнозной чистой прибыли по годам;

32. критическийобъемпродаж(точкабезубыточностиилипорог рентабельности);

33. прогноз запаса финансовой прочности проекта.

**Тема 2.6. Анализ и оценка рисков**

*Цель лекции:* закрепление знаний и получение практических навыков анализа и оценки рисков бизнес-плана.

План лекции

1. Сущность и виды рисков.

2. Методы управления рисками.

3. Мероприятия по нейтрализации и рисков

**1. Сущность и виды рисков**

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском. Оценка риска представляет собой один из наиболее сложных и наименее точных элементов финансового анализа. Требуется, как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.Риск является неотъемлемой частью любых операций предприятия и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

***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.

Существуют различные *виды риска* в зависимости от того объекта или действия. Традиционно рассматриваются:

*1. Рыночный риск:*

• Будет ли в будущем существовать рынок?

• Будет ли рынок раститакими темпами, которые станут способствовать бизнесу?

• Является ли норма валовой прибыли фирмы достаточной,чтобы она смогла выдержать ценовую войну, если таковая будет иметь место?

*2. Риск конкурирующих технологий:*

• Сможетликонкурентразработатьтехнологию,котораясделает технологии фирмы устаревшей?

• Может ли какая-либо новая технология помешать предприятию успешно достичь поставленных целей?

*3. Риск завершения или технический риск:*

• Достаточноли надежны предлагаемый проект, технология или предмет деятельности, чтобы все сработало так, как намечается?

*4. Внешний риск:*

• Какова вероятность того, что кто-то или что-то (правительство, профсоюзы, субподрядчики, транспорт и т.д.) остановит или замедлит работу предприятия?

• Есть ли у фирмы предложения по решению этих проблем?

*5. Внутренний риск:*

• Достаточно ли у фирмы персонала, чтобы предприятие могло нормально функционировать?

• Если нет, то есть ли возможность его получить своевременно и на выгодных условиях?

*6. Политический риск:*

• Есть, или ожидается, какое-либо правительственное постановление, которое может помешать успеху?

• Будут ли получены, когда это потребуется, обязательные разрешения специальных органов, например, управления по охране окружающей среды, здравоохранительных органов и т.п.?

*7. Ресурсный риск:*

• Будет ли иметь место достаточное количество клиентов, материалов или продукции в течение периода, существенно превышающего сроки погашения затрат финансовых ресурсов?

• Достаточно ли у партнеров финансовых, людских и интеллектуальных ресурсов для полного завершения намеченного проекта?

*8. Риск капитальных вложений:*

• Сможетлиинфляция,изменениевалютныхкурсовилиполитики правительства существенно повлиять на объем инвестиций?

• Какаявероятностьтого,чтоврезультатеэтихизмененийфирма полностью или частично потеряет свой капитал?

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:

1. *Допустимый риск* (вероятность и размер потерь очень низки);

2. *Критический риск* (вероятность и размер потерь высокая);

3. *Катастрофический риск* (вероятность и размер потерь очень высокая).

Вероятность наступления каждого типа рисков различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Следует отметить, что не по всем видам предпринимательской деятельности с одинаковой точностью можно рассчитать ***потери***, так как они могут быть:

1. *материальными* (дополнительные затраты или прямые потери имущества фирмы: оборудования, материальных ресурсов и пр.);

2. *финансовыми* (прямой денежный ущерб: штрафы, пени, неоплаченные счета из-за недобросовестности или банкротства дебиторов и пр.);

3. *интеллектуальными* (подрыв репутации фирмы и в этой связи упущенная выгода; ущерб, нанесенный интеллектуальной собственности промышленным шпионажем, и др.);

4. *трудовыми* (потери рабочего времени; травмы, гибель людей из-за нарушения техники безопасности и пр.);

5. *специальными* (нанесение ущерба окружающей среде, стихийные бедствия и др.).

Предпринимательская деятельность возможна при каждом виде риска. Однако при катастрофическом риске требуемая доходность, страховые отчисления, необходимые резервы по проектам должны быть существенно выше, чем в иных случаях. Глубина анализа риска зависит от конкретного вида деятельности, а также от величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с применением математического аппарата теории вероятности.

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

*метода экспертных оценок*, который основан 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.

Риск характеризует степень риска, то есть соотношение максимально возможного объема ущерба и объема собственных финансовых ресурсов. Степень риска рассчитывается с помощью *коэффициента риска* (Кр):

*Кр= Y/C,*

где:Y – максимально возможная сумма убытка, руб.;

C – стоимость собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений денежных средств, руб.

Оптимальный коэффициент риска равен 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству, – 0,7 и более.

Рассмотрим некоторые виды рисков от сферы деятельности:

***Производственные риски*** – это вид рисков, возникающие в процессе производства, научно-исследовательских и конструкторских разработок (НИОКР), реализации и послереализационного обслуживания продукции. Производственные риски невозможно перечислить все, поскольку они связаны с типом выпускаемой продукции; приведем следующие примеры:

* задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства;
* задержка поставки оборудования, его монтажа и установки;
* отсутствие сырья или низкое его качество;
* низкая технологическая, трудовая дисциплина и др.

***Финансовые риски***связанысвероятностьюпотерифинансовых ресурсов (денежных средств). Размер прибылей и убытков в первую очередьзависит от уровня продаж, который является обычно величиной трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того чтобы знать какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности и анализ чувствительности.

*Анализ чувствительности проекта* заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса, например, увеличение цены на сырье иди снижение объема продаж. Необходимо анализировать устойчивость проекта к возможным изменениям.

*Алгоритм определения чувствительности проекта* имеет следующие этапы:

1. выбрать основные показатели (выручку, себестоимость, цену и пр.), изменение которых существенно отразится на потоках проекта;

2. определить диапазон наиболее вероятных значений по исходным показателям и с помощью математического уравнения или неравенства задать взаимосвязь между исходными и результирующими показателями;

3. исследовать путем изменения значений исходных показателей первого уровня при неизменных данных других уровней их влияние на конечный результат. Затем аналогично исследовать показатели второго уровня и т.д.;

4. проанализировать изменения ключевых параметров, выявить, какой из показателей будет наиболее чутким к этим изменениям;

5. проверить чувствительность выбранного показателя при вероятности отклонения первого уровня (вероятность того, что фактор измениться, т. е. станет больше, меньше или останется плановым) и второго уровня (если фактор все же окажется ниже планового).

Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в переделах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта и тем лучше от защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Руководство фирмы должно регулярно отслеживать данные изменения и их влияние на величину прибыли.

**2. Методы управления рисками**

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. Охарактеризуем основные методы управления рисками:

***Диверсификация*** – это рассеивание инвестиционного риска. Обычно это увеличение числа поставщиков и потребителей, расширение числа участников или увеличение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, но следует знать: увеличение числа участников, поставщиков и потребителей приводит к росту организационных и транспортных издержек, что соответственно снижает ожидаемую прибыль.

***Лимитирование*** представляет собой установление ограничений сверху и снизу на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска.Например, фирмы применяют лимитирование при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала, а банки – при выдаче кредитов.

**3. Мероприятия по нейтрализации и рисков**

***Страхование***, связанное с предпринимательской деятельностью:

• страхование имущества предприятия от стихийных бедствий (номинальная сумма страховки доходит до 70-80% стоимости имущества);

• страхованиеотгруженнойпродукциивпериодееперевозки(сумма страховки, как правило, соответствует номинальной стоимости товара);

• дополнительное медицинское страхование и др.

Страхование увеличивает затраты. Поэтому в каждом конкретном случае нужно 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 проигрышпо 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.

Важную роль в процессе управления рисками играет контроль результатов бизнеса, позволяющий:

• отслеживать реальную ситуацию по рискам и корректировать решения с учетом фактически складывающихся обстоятельств;

• своевременно выявлять новые факторы риска и принимать управленческие решения по их нейтрализации;

• анализировать риски потерь и сопоставлять суммы потерь с затратами на соответствующие комплексы защиты мероприятий.

Риск-менеджментом разработаны основные правила, а именно:

1. Не рискуй больше, чем это может себе позволит собственник капитала.

2. Думай о последствиях риска: чем выше риск, те выше затраты на его преодоление.

3. Нельзя рисковать многим ради малого.

4. Уверен, нет сомнений – принимай положительное решение.

5. Не уверен, сомневаешься – принимай отрицательное решение.

6. Не думай, что всегда существует только одно решение – возможно, есть и другие.

Бизнес-план также можно дополнить такими разделами как *гарантии партнерам и инвесторам, правовое обеспечение и приложения.*

***Гарантии партнерам и инвесторам.*** Этот раздел являетсяобязательным, 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.

По каждой из них возможна *различная степень готовности к реализации:*

предварительная переписка с гарантом;

подписание протокола о намерениях;

гарантийные письма;

договоры (аренды, поставки и т.д.);

активы, предполагаемые к залогу и т.д.

***Правовое обеспечение.*** Допущенные юридические ошибки при реализации проекта могут привести предприятие к существенным потерям материальных и финансовых ресурсов и вследствие этого к большим судебным и моральным издержкам.

Юридические услуги обычно дороги, но, как правило, окупаются. Особое внимание нужно уделить форме собственности и правовому статусу фирмы, а именно:

уставу предприятия и учредительному договору;

лицензии на право ведения работ и патенту (авторскому праву);

сертификату качества продукции и сертификату уровня производства;

особенностям налогообложения;

договорам (лизинга, аренды, купли, продажи);

гарантийным письмам и др.

Чтобы не перегружать бизнес-план информацией, которая носит вспомогательный характер, часть ее выносится *в приложение*. Как правило, к бизнес-плану прилагаются копии документов, а оригиналы представляются по дополнительному требованию.

Приподготовкеприложенияследуетруководствоватьсяосновными правилами:

• Приложения не являются обязательными, включать их следует только в том случае, если они завершат и дополняют общую картину.

• Бизнес-план должен быть самодостаточным, многие инвесторы никогда не читают приложения, особенно при первом рассмотрении.

• В плане должны быть сделаны ссылки на все приложения.

• Нельзя включать в приложения информацию, которая никак не связана с бизнес-планом;

• Приложения должны быть короткими; весь блок приложений не должен быть больше самого бизнес-плана.

**Раздел 3.ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**Тема 3.1. Презентация и продвижение бизнес-плана**

*Цель лекции:* закрепление знаний и получение практических навыков презентации и продвижения бизнес-плана.

План лекции

1. Процедура презентации бизнес-плана.
2. Продвижение бизнес-плана в процессе переговоров.

3. Реклама бизнес-плана

**1. Процедура презентации бизнес-плана.**

Презентация бизнес-плана является важным этапом, так как от результатов презентации зависит дальнейшее продвижение бизнес проекта на рынок капитала и его реализация. *Большинство презентаций бизнес проектов охватывают семь ключевых областей:*

* компания (бизнес проект) и ее продукция или услуги;
* рынок (клиенты и конкуренты);
* маркетинговая стратегия;
* первоочередные финансовые задачи;
* команда, которая будет реализовывать данный план;
* необходимые размеры заемных средств или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
* условия и сроки реализации инвестиций.

*Продолжительность презентации* должна быть не более 20 минут. Затем необходимо ответить на вопросы, так как все задачи, поставленные перед презентацией, сводятся к налаживанию диалога с потенциальными инвесторами и кредиторами. Готовясь к вопросам, следует попытаться поставить себя на место потенциальных инвесторов, тем самым можно понять какие вопросы они будут задавать и необходимо следить, чтобы презентация из диалога не превращалась в монолог.

Презентация должна четко показать, почему инициаторам бизнес проекта необходимы запрашиваемые дополнительные заемные средства. Банковские представители должны быть уверены в том, что необходимый кредит соответствует целям, которые преследуют инициаторы. Инвесторы-акционеры могут шире взглянуть на рассматриваемые вопросы и постараются найти такую форму финансирования, которая являлась бы разумной альтернативой между акционерным обществом и ссудными капиталами и лучше соответствовала как их, так и целям инициаторов.

Существуют следующие *способы повышения эффективности презентации:*

1. Необходимо заранее передать копию бизнес-плана потенциальным инвесторам, чтобы они имели возможность ознакомиться с ним до начала встречи. Таким образом, у инициаторов будет больше шансов привлечь их внимание на презентации;

2. Инициаторам бизнес проекта следует быть предупредительными, профессиональными и вежливыми. Если они не могут эффективно провести презентацию, то тем самым вызовут сомнения у инвесторов в способности эффективно руководить проектом. Первые впечатления могут иметь длительное и непропорционально большое влияние, если инициаторы будут производить впечатление умных и деловых людей. Если они будут вести себя с окружающими уважительно и непринужденно, то вероятно всего заслужатположительное отношение к себе и произведут благоприятное впечатление. Напротив, если они будут небрежно одеты, плохо подготовлены, невосприимчивы и равнодушны, то кредиторы инстинктивно отнесутся к ним с предубеждением.

3. Следуетустановитьхорошиевзаимоотношенияспотенциальными партнерами, а для этого необходимо:

• быть уверенным в себе;

• активно рекламировать свою продукцию или услуги;

• вести презентацию в форме диалога, а не монолога;

• смотреть в глаза своим потенциальным партнерам, но следить, чтобы это не превратилось в пристальное разглядывание;

• старатьсяупотреблятьутвердительныепредложения,избегать неопределенных и отрицательных высказываний;

• стараться смотреть на вещи с точки зрения партнеров, внимательно слушать их вопросы и не перебивать их;

• не бытьслишкомфамильярным,новтожевремя приветствовать партнеров теплой улыбкой и крепким рукопожатием.

Для презентации нужно использовать наглядный материал. Если есть возможность, инициаторам рекомендуется взять с собой образцы продукции. Если по каким-то причинам это не возможно, либо бизнес относится к сфере услуг, то тогда нужно продемонстрировать фотографии. Желательно добиться того, чтобы будущие партнеры осмотрели образцы или фотографии. Это сразу вызовет более серьезное отношение к проекту.

Однако инициаторам следует убрать наглядные пособия, уже выполнившие свою задачу, так как в противном случае они могут отвлекать внимание слушателей. Все наглядные материалы должны быть выполнены профессионально и аккуратно. Использование диаграмм, таблиц или графики приветствуется, но во время презентации инициаторы должны стараться установить диалог, а не читать лекцию.

Руководство презентацией должно осуществляется лично руководителем бизнес проекта. Если он заинтересован в получении крупной суммы, то необходимо привлечь к участию в презентации кого-то из членов руководящей группы, но и в этом случае презентацию должен вести руководитель и акцентировать внимание слушателей на вопросах рынка продукции и компетентности руководящей группы.

В качестве лидера руководителю рекомендуется продемонстрировать полное понимание проблемы и помнить, что главная задача презентации заключается в том, чтобы «заставить» (убедить) потенциального инвестора поверить руководителю и его команде.

**2. Продвижение бизнес-плана в процессе переговоров.**

В соответствии с общепринятой практикой, прежде чем начать деловую часть своего визита, глава прибывшей делегации бизнес-проекта (фирмы,предприятия) наносит визит вежливости принимающей стороне. Необходимость в протокольном визите объясняется тем, что главы делегации должны уточнить программу пребывания, и если это необходимо внести какие-либо коррективы.

Окончательное право выбора конкретного времени и места встречи остается обычно за гостями. Такие встречи целесообразно проводить в помещении принимающей организации. Протокольный визит длится 20-30 минут. Инициатива ухода с приема остается за гостями. Следующая встреча должна состояться уже за столом переговоров.

Само собой, можно обойтись и без протокольной встречи и сразу начать переговоры, их первый этап, на предприятии принимающей стороны. На этой встрече проводятся взаимное официальное представление делегаций и обмен визитными карточками.

В начале переговоров после представления, знакомства и обмена общими фразами целесообразно ознакомить прибывших гостей с программой их пребывания, подготовленной хозяевами, заслушать их мнение и пожелания и окончательно согласовать программу. После этого можно приступить непосредственно к переговорам. На первом этапе рекомендуется:

• ознакомиться с предприятием, его историей, продукцией, перспективами развития предприятия и отрасли;

• узнать поподробнее о фирме и ее связях в Российской Федерации и за рубежом, чем вызван интерес к посещению предприятия, о состоянии и перспективах торговли фирмы в России вообще и в данной области в частности;

• выяснить, что знает фирма о продукции, предлагаемой для экспорта, и каково ее мнение о ней.

При переходе к последнему вопросу целесообразно предложить гостям посетить предприятие и ознакомиться с его деятельностью. При этом следует показать им только то, что инициаторы считают необходимым и полезным для ведения переговоров. Соответствующие подразделения (цехи, отделы, участки, лаборатории), которые они планируют показать гостям, должны быть готовы к визиту, а руководители, которые могут дать пояснения и ответить на возможные вопросы, должны быть в назначенное время на месте.

После посещения предприятия целесообразно обсудить с гостями его результаты, постараться получить от них истинное мнение. Если партнеры приехали к инициаторам бизнес проекта на переговоры - это значит, что у них есть определенный интерес и в некоторой степени готовность к заключению сделки, иначе, они не стали бы терять время и тратить деньги. Теперь в значительной степени от инициаторов будет зависеть реальность сделки.

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают. В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать следующим подходам:

*Первый подход* отвечает идее противостояния сторон. Основной их девиз «кто кого» или «перетягивание каната». Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного.

*Второй подход* является противоположностью первого. Стороны занимают дружественные позиции. Более слабая сторона ведет себя заискивающе, ожидая от партнера «дружеского» к себе отношения.

*Третий подход* – партнерский, основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники таких переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами.

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становятся *совместный анализ проблем и совместное творчество*. При этом, чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти решение имеющих место противоречий.

Надо высказать свою точку зрения, выслушать мнения партнера, сопоставить их. Чаще всего целесообразно начинать с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможностей общей зоны решения. Указания на различия с первых минут переговоров могут привести к усилению разногласий, ухудшению общей атмосферы переговоров.

Постепенное усложнение обсуждаемых вопросов является одной из продуктивных тактик ведения переговоров. Решение легких вопросов окажет положительное психологическое воздействие на стороны, продемонстрирует возможность достижения договоренностей.

Близки к данному приему действия, направляемые на «поиск общей зоны решения». При этом стороны приходят к соглашению относительно содержания совместного документа. Достигнув договоренности по принципиальным вопросам, они отрабатывают детали соглашения.

Положительные результаты приносит и такой прием, как разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов. Надо иметь в виду, что совместный анализ разногласий, конечно, не предполагает обмен одними комплиментами. Смысл их, однако, принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения – один из инструментов манипулирования поведением партнера, а здесь это инструмент анализа проблемы. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

Полезно в ходе переговоров разделить проблему на отдельные составляющие, а не пытаться сразу решить трудную проблему. Известен прием«пакетирования», когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», обсуждается их комплекс. Внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь различный смысл.

Естественно, возникает вопрос: как быть, если партнер использует в переговорах «грязные уловки» и недозволенные приемы? Одно из основных правил ведения переговоров с таким партнером – не отвечать взаимностью.

Также имеет смысл проанализировать причины такого недостаточно честного партнера и от результатов анализа строить свою линию поведения.

При этом не следует резко прерывать переговоры. Наиболее разумно в этих условиях попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон лучше отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем, делая это без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Успех переговоров зависит от квалификации ведущего, его опыта и знаний предмета и навыка. Успешно завершенные переговоры приносят удовлетворение его участникам.

Личные переговоры должны быть хорошо подготовлены, организованы. Необходимо следовать твердому правилу – ведет переговоры один человек (главный в группе). Участники могут включиться в беседу только с разрешения ведущего либо по его просьбе или указанию.

Если в результате проведенных переговоров достигнуто согласие по всем условиям договора, то не следует откладывать его подписание на завтра при имеющейся возможности подписать его сегодня.

Переговоры могут быть завершены подписанием обсуждаемого и согласованного договора или контракта. Они могут быть прерваны в связи с необходимостью проработки возникших сложных вопросов, требующей времени. При этом стороны договариваются об их продолжении и устанавливают срок новой встречи.

В этом случае могут быть подписаны такие документы, как меморандум или актовая заметка, в которых излагаются достигнутые договоренности, согласованные условия планируемой сделки. Они подписываются обеими сторонами. Может быть составлен так называемый протокол о намерениях, однако он не имеет юридической силы.

**3. Реклама бизнес-плана**

Главной функцией рекламы в бизнес планировании является«индивидуализация продукта», то есть выделение его из массы продукции конкурентов путем подчеркивания какой-либо свойственной только ему отличительной черты, конкурентного преимущества и способности более полно удовлетворить ту или иную потребность. В зависимости от целей специалисты различают следующие виды рекламы:

***Конкурентная реклама*** имеет целью выделить рекламируемый товар из массы аналогичных товаров, выпускаемых конкурирующими фирмами, показать его отличия и убедить покупателя купить именно этот товар.

***Сохранная реклама*** проводится для поддержания спроса на ранее рекламируемый товар и носит напоминающий характер. Иногда такая реклама используется как временное воздействие на покупателя для ликвидации запасов товаров на складах производителей и торговцев и сезонной распродажи товаров.

Реклама продукции или услуг бизнес проекта может быть:

*прямой* – рекламные материалы, вручаемые лично покупателю, по почте, листовки и т. п.;

*в прессе* – газетах, журналах, фирменных бюллетенях или журналах, телефонных книгах и т. п.;

*печатной* – проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, открытки, календари и др.;

*экранной* – кино, телевидение, слайд-проекции;

*наружной* – плакаты, панно, пространственные конструкции, витрины;

*на транспорте* – снаружи или в салоне транспортных средств, витрины с товарами на вокзалах, аэропортах и т. д.;

*сувенирной* - авторучки, папки, зажигалки и др.

*интернет-реклама.*

***Определение эффективности рекламной деятельности*** проводится путем анализа следующих показателей:

расходы на рекламу на 1 тыс. потенциальных покупателей по каждому средству и виду рекламы;

доля покупателей, обративших внимание на рекламу и купивших изделие;

степень популярности продукции фирмы как результата рекламной деятельности.

Эффективность рекламы определяется также *степенью содействия рекламы расширению продаж.* Для этого рассчитывают соотношение затрат на рекламные мероприятия и достигаемые с их помощью результаты (увеличение объема продаж).

*Планирование рекламной кампании* специалисты рекомендуют вести в следующей последовательности:

1. Выделить целевую группу рекламного воздействия, для чего необходимо определить интересующий рынок (рынки).

2. Рассмотреть товар под углом зрения:

• относительных преимуществ перед конкурирующими аналогами; соответствия наиболее важным запросам потенциальных покупателей, в том числе их привычкам;

• необходимой комплектности;

• доступности для покупателей;

• узнаваемости внешнего вида, отличия от конкурирующих товаров; определения потребительского сегмента рынка; установления сегментов покупателей на различных рынках, которые можно считать идентичными;

• определения специфики целей рекламной работы;

• подсчета необходимых расходов на достижение каждой цели по каждому из рассматриваемых рынков;

• сравнения полученной суммы с отпущенными средствами;

• выбора оптимальных каналов распространения рекламы;

• формулировки методов рекламной кампании;

• составления развернутого плана кампании;

• разработки средств рекламной кампании;

• проверкивозможностейэффективностирекламнойкампании экспериментально в выбранном регионе.

Как правило, планирование рекламной кампании состоит из следующих *этапов:*

* определения объемов рекламы (товара или фирмы) и содержания самой информации;
* установления субъекта (потребителей);
* постановкицелирекламы(начтоделаетсяакцентврекламном объявлении);
* выбора видов рекламных средств;
* составления рекламного сообщения – заголовок, текст, иллюстрации, персонаж, музыкальное сопровождение;
* разработки графика рекламных поступлений;
* составления системы расходов на рекламные мероприятия;
* предварительного расчета эффективности от рекламной деятельности.

Планирование рекламного бюджета предполагает определение общей величины выделяемых на рекламу средств и их распределение по статьям с указанием, каким образом и в каком объеме они используются.

Перед рекламой встает множество конкретных задач в области коммуникации и сбыта. Эти задачи можно классифицировать в зависимости от цели: предназначена ли реклама информировать, увещевать или напоминать.

**Тема 3.2. Реализация бизнес-плана**

*Цель лекции:* закрепление знаний и получение практических навыков планирования мероприятий и по реализации бизнес-плана.

План лекции

1. Организация и содержание работ по реализации плана.
2. Управление реализацией бизнес-плана.
3. Конфликты в бизнес-планировании.

4. Контроль и систематическое перепланирование

**1. Организация и содержание работ по реализации плана**

Реализации бизнес-плана охватывает *период от принятия решения об инвестировании до коммерческого производства*. Очень важно спланировать эту критическую фазу бизнес планирования, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут подвергнуть опасности весь бизнес-план.

Первостепенная цель заключается в том, чтобы *определить техническую роль и финансовый вклад различных стадий реализации бизнес-плана с целью обеспечения достаточных финансовых средств для поддержания проекта до и после начала производства.* Следует уделить особое внимание выбору источников финансирования, производственным задержкам и определить одновременные и взаимосвязанные действия, происходящие во время фазы реализации.

*График внедрения* должен отражать издержки реализации проекта, а также окончательные наличные средства (для всех начальных инвестиций) для того, чтобы определить соответствующие притоки фондов, которые требуются для финансирования.

Реализация бизнес-плана означает выполнение всех рабочих задач на предприятии и вне его, необходимые для того, чтобы перевести бизнес-проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Необходимо составить реальный график для различных стадий внедрения проекта. Данный график должен *первоначально определить различные стадии реализации и продолжительность каждой стадии.* План реализации должен содержать график, объединяющий различные стадии реализации в последовательную схему действий, то есть подробное расписание должно охватывать всю инвестиционную фазу, включая период от решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта.

Планирование реализации бизнес проекта рассматривается также для того, чтобы обратить внимание плановиков и менеджеров проекта к финансовому значению составления графика внедрения и к возможностям раннего определения задержек внедрения и их финансовым последствиям.

*Для различных стадий реализации бизнес проектов требуются неодинаковые периоды времени.* Это зависит от обстоятельств, преобладающих в стране, специфической природы плана и особых требований к организации реализации конкретного бизнес-плана. Между моментом принятия решения о капиталовложениях и действительным началом реализации протекает значительное время.

Данный период включает в себя следующие основные действия:

* назначение команды реализации бизнес проекта;
* образование фирмы;
* финансовое планирование;
* организационное оформление;
* приобретение и передача технологии;
* основной инжиниринг;
* выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
* подготовка заявочных документов;
* выставление предложений;
* предложение цены изделия;
* оценка предложений;
* переговоры и заключение контрактов;
* детальный инжиниринг;
* приобретение земли;
* строительные работы;
* установка оборудования;
* закупка материалов и сырья;
* пред производственный маркетинг;
* обучение и назначение на должности,
* запуск бизнес проекта и начало производства.

Планирование реализации бизнес проекта и составление бюджета включают следующие *основные задачи:*

определение типа рабочих задач на фирме и вне ее, которые необходимы для реализации проекта;

определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

подготовку графика внедрения, определяющего положение рабочих задач, корректировку во времени, необходимом для завершения каждой индивидуальной задачи;

определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;

подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнеспроекта;

документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

Основные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой.Неизбежным будет большое число пересечений и одновременное планирование различной деятельности.

Обычно реализация бизнес проекта возлагается на команду по его осуществлению. Если предприятие в процессе его образования имеет квалифицированный персонал, то оно может назначить команду реализации под собственным управлением. В противном случае может быть избран профессиональный консультант, действующий в интересах инвестора.

Команда может осуществить либо всю работу, либо ее часть. В частности, в случае больших проектов некоторые задачи (например, подробный инжиниринг или надзор за строительством и работами по установке оборудования) часто осуществляются по субконтракту. *Главная цель назначения команды проекта* – дать гарантию тому, что выполнение всех работ находится в соответствии с планом и бюджетом реализации и что имеется возможность проведения соответствующих контрмер в случае, если работы по реализации и издержки отклоняются от плана.

Создание нового предприятия можно разделить на следующие четырешага:

1. Подписание письма о намерениях между деловыми партнерами об основании предприятия. При создании международного совместного предприятия такое письмо о намерениях подписывают местные и иностранные партнеры. Одной из предусмотренных письмом о намерениях тем может быть совместная подготовка бизнес-плана кампании. Если его разработка приводит к положительному заключению вовремя пред инвестиционной фазы, то следующие три шага являются частью инвестиционной фазы.

2. Соглашение между деловыми партнерами о финансовом устройстве и составление требуемых властями документов.

3. Формальная подача заявления властям.

4. Официальное санкционирование или регистрация новой компании.

После того как принято решение о капиталовложениях и известны полные инвестиционные расходы и их расписание, необходимо начать детальные приготовления к финансированию бизнес проекта в соответствии с финансовыми требованиями его реализации.

План и график реализации, подготовленные в бизнес-плане, обычно формируют основу будущей работы команды внедрения. Команда должна обладать необходимой властью над подрядчиками и консультантами, чтобы обеспечить эффективное и своевременное внедрение бизнес-плана.

Члены команды должны иметь достаточные знания о местных условиях. Команде предстоит действовать не только во время периода внедрения, поэтому следует образовать ядро из управляющего, технического и обслуживающего персонала, которое впоследствии войдет в состав управления компанией при ее дальнейшем функционировании.

График пополнения (организационное построение) зависит от типа производства и доступности необходимых работников. Обучение новых работников может начаться на очень ранней стадии, и, возможно, будет необходимо, чтобы кто-то из ключевых фигур обучался за границей.

Более того, чтобы начать эффективное обучение, может оказаться необходимым использование инструкторов и обеспечение учебными материалами и обучающим оборудованием. Очень часто пополнение кадрами производится на последней стадии. Программы по обучению начинаются только тогда, когда предприятие готово начать производство, что приводит к низкому использованию мощностей на ранних производственных стадиях.

Приобретение технологии является ключевым элементом фазы реализации бизнес-плана. Иногда необходимо решать юридические проблемы, такие, как права на патент, эксплуатационные ограничения или ограничения на передачу технологии и торговые наименования.

Окончательные планировка предприятия и его дизайн, подготовленные в бизнес-плане, являются отправной точкой для детального инжиниринга. Во время фазы реализации тщательно разрабатывают полную документацию подготовки площадки, заказывают машины и заводское оборудование, для чего привлекают инженеров, архитекторов и плановиков, совместная работа которых требует эффективной координации.

Стоимость этой работы и необходимое на нее время должны быть оценены в бизнес-плане. Команда реализации бизнес-плана обеспечивается полным набором технической документации задолго до начала строительства и этапа установки оборудования.

*Стадия представления предложений, переговоров и заключение контрактов* включает:

определение подрядчиков, консультантов и поставщиков;

подготовку, представление и оценку предложений;

переговоры и заключение контрактов.

Для достижения самых лучших предложений необходимо отвести приемлемое время.Промежуток времени между предложением цены и окончательным заключением контракта может быть запланирован без особых трудностей. Время до поставки оборудования может быть от нескольких месяцев (для относительно небольшой компании) до двух лет (для более сложных установок). Следует так запланировать время поставок, чтобы обеспечить появление оборудования в последовательности, которая была бы оптимальна как для поставок, так и для строительства. Необходимо предвидеть все критические этапы для транспорта по поставкам объемных или тяжелых машин и оборудования. В компании поставщиков необходимо осуществлять контроль качества, организовать погрузку и транспортные пути, подготовить коммерческие и таможенные документы в соответствии с местными законами и правилами. Необходимо иметь промежуточные склады и помещения, где оборудование безопасно будет храниться до установки на предприятии.

Любые задержки строительства окажут непосредственное воздействие на издержки и предполагаемые доходы, запланированные на этапе составления бизнес-плана. При составлении *графика строительных и монтажных работ* необходимо учитывать, что они могут начаться только тогда, когда будет подготовлен окончательный макет предприятия, приобретена выбранная площадка и получены все необходимые разрешения от местных властей.

*Подготовка участка* может быть спланирована без больших проблем, но следует позаботиться о выполнении необходимых проверок и технических исследований для того, чтобы предполагаемые гражданские работы являлись адекватными. Подготовка площадки также должна охватывать ограничения в строительстве и оценку доступности имеющихся офисов, жилых помещений, средств транспорта и т.д. Необходимо тщательно определить последовательность гражданских работ и строительной деятельности в соответствии с требованиями инфраструктуры и ее доступностью, а такжеграфиком поступления и установки различных типов оборудования. Следует внимательно рассмотреть поток материалов с тем, чтобы расположение открытых складов не мешало другой деятельности на участке.

Во время реализации бизнес-плана необходимо завершить *мероприятия по поставке основных производственных материалов.* Если часть товаров импортируется, то следует изучить возможные препятствия в цепочке поставщик–покупатель, а также решить все проблемы, которые могут возникнуть во время транзита.

Хотя начальные поставки запасных частей обычно осуществляются поставщиками оборудования, этого может оказаться недостаточно для поддержания работы. Должны быть *образованы фонды для обеспечения поставки запасных частей и расходуемого сырья*.

Для решения критических производственных вопросов обязательно *использование контрольной системы достаточности качества.* Контроль за качеством может быть выполнен агентствами, работающими в странах поставщиков.

Далее необходимо осуществить *предпроизводственный маркетинг,* так как подготовка рынка продаж должна начинаться заблаговременно, с тем, чтобы продукция могла быть продана в запланированные сроки. В противном случае запас непроданной продукции будет расти, и предварительные расчеты о коммерческой прибыльности продукта окажутся неверными.

*Подготовка рынка* заключается в рекламе и обучении продавцов и дилеров, а также в организации сети сбыта и обеспечения специальным оборудованием по продаже товаров.

**2. Управление реализацией бизнес-плана.**

Важными объектами совершенствования управления реализацией бизнес-плана являются:

***в области планирования:***

усиление конкретности планов и приближение к практике;

одновременное рассмотрение нескольких вариантов и прогнозирование влияния различных факторов;

усилениевниманиякключевымрезультатам,содействующим коммерческой деятельности;

переход от понятий издержек к понятиям результатов;

доведение заданий до каждого работника на всех уровнях управления;

доведение планирования до уровня затрат рабочего времени и создание стимулирующей обстановки.

***в области осуществления планов:***

усиление внимания к вопросам управления людьми и контролю за внешним окружением организации;

эффективное использование имеющихся полномочий, а также отказ от мышления типа «это меня не касается» в конкретных ситуациях управления;

учет морального, физического и социального состояния руководителя, поскольку от него зависит эффективность работы организации.

***в области контроля:***

превращение контроля из формальности в многостороннее обсуждение достигнутых результатов, приводящее к практическим мерам по принятию решений на основе полученных оценок;

совершенствование системы премирования, привязка к ее конкретным результатам;

повышение требовательности и уровня целей;

увеличение эффективности управления.

Нацеленность на достижение новых результатов является общим для всех объектов развития на основе бизнес-планов. Поскольку критерий результата занимает здесь центральное положение, систему управления, опирающуюся на полученный результат, можно назвать ***управлением по результатам.***

При реализации бизнес-плана важно, чтобы руководители организации четко представляли *цели*, которые они могут достигнуть в конкретной ситуации. Это позволит руководителю оценить, а при необходимости и уточнить исходные стратегические позиции, которыми могут быть, например, современный уровень выдвигаемых задач, действенность коммерческих идей, промежуточные цели и порядок их важности, а также характер выработанной стратегии развития.

На практике часто возникает вопрос о том, как довести принятые решения до всех уровней организации таким образом, чтобы они везде реализовывали бы свою направляющую функцию. С данной точки зрения наиболее правильным решением является определение ключевых результатов и целей. Ключевые результаты могут быть трех типов:

1. ключевые результаты коммерческой деятельности;

2. ключевые результаты функциональной деятельности;

3. так называемые результаты поддержки.

Прежде всего, необходимо определить наиболее значимые ключевые результаты и цели коммерческой деятельности, ранжировать их в порядке важности и достигнуть согласованности по ним на всех уровнях предприятия. Итоги коммерческой деятельности наиболее отчетливо проявляются при подсчете результатов и подведении баланса или оценке рассчитанных на их основе контрольных показателей. В качестве примеров таких результатов можно назвать следующие показатели:

• оборот и покрытие расходов,

• переменные и фиксированные издержки,

• использование капитала (инвестиции, оборотные средства и др.),

• рентабельность и т. д.

Эти ключевые результаты обычно коррелируются (положительно или отрицательно) различными составляющими баланса.

Результаты поддержки бизнес-плана в соответствии с его названием оказываютсодействиедостижениюкоммерческихифункциональныхрезультатов. В качестве примеров внешних результатов поддержки можно назвать имидж и культуру производства отношения с внешней средой. Результаты поддержки внутри организации можно установить в отношении мотивации персонала, атмосферы организации, использования рабочего времени и прохождения информации.

Приведенные примеры показывают, что в управлении по результатам понятие «результат» является весьма широким и многосторонним. Исходным моментом служит то, что для каждого работника или группы работников, участвующих в реализации бизнес-плана, устанавливаются некоторые важнейшие для них ключевые результаты и цели, с помощью которых выполнение заданий и использование рабочего времени и других ресурсов можно направлять на осуществление главных целей, стоящих перед организацией.

Основными этапами процесса управления по результатам являются определение конечных результатов реализации бизнес-плана и контроль за ними. Для определения результатов необходим глубокий анализ намерений, на основе которого устанавливаются желаемые результаты для разных уровней.

Затем вырабатывается линия деятельности, и определяются коммерческие идеи для ее осуществления. Результаты, соответствующие задачам компании, выражаются в виде определенных целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие задачам руководства, проявляются в виде ключевых результатов, целей и календарных планов деятельности предприятия. Задача каждого члена компании реализуется в виде планов продвижения по службе.

*Процесс управления по ситуации* можно назвать также управлением по дням. Оно заключается в организации дел, деятельности персонала и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особую трудность представляет управление людьми и окружением, поведение которых невозможно предвидеть заранее.

Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители обладают способностью предвидеть и выявлять внешние и внутренние ситуационные факторы. Кроме того, они должны владеть различными стилями руководства и влияния, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации, а также обладать необходимой напористостью и иметь творческий подход.

В процессе контроля выясняется, какие результаты реализации бизнес- проекта достигнуты по плану, а какие случайно. Существенной частью контроля является принятие решения по его результатам с целью проведения соответствующих мер, которые можно запрограммировать для выполнения их в рачках повседневного управления. Если эти меры имеют крупномасштабный характер, то они учитываются при стратегическом планировании.

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение коммерческих и поддерживающих их результатов, в котором:

1. с помощью планирования определяются в разных интервалах времени задачи компании и ее членов;

2. настойчивоеосуществлениеплановподкрепляетсяежедневным сознательным управлением делами, людьми и окружением;

3. результатыоцениваютсядляпринятиярешенийпопроведению определенных мероприятий.

В содержании управления по результатам последние имеют как принципиальное, так и функциональное значение.

При управлении по результатам возможности компании используются так, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельными работниками. Уже на этапе планирования должны активно использоваться воля и мышление всех членов компании.

При управлении по результатам высоко ценятся выполнение планов (оперативное управление) и контроль как равноправные этапы процесса управления наряду с планированием.

Особое внимание уделяется оценке работы персонала и системе поощрения работников. При управлении по результатам осуществляются сбалансированное развитие предприятия и обеспечение жизнедеятельности работников.

**3. Конфликты в бизнес-планировании**

Конфликты всегда будут сопутствовать бизнес планированию. Как правило, острые конфликты возникают, когда к выполнению проекта временно привлекаются работники, которые должны отчитываться перед двумя начальниками: руководителем функционального отдела, в штате которого находятся и от которого зависит их карьера, и перед менеджером по проектам,в команде которого они временно работают.

Конфликты естественны для всех организаций и могут привести к выгодным результатам для руководителя команды разработчиков бизнес-планаи проекта в целом. Для достижения этих результатов менеджер должен распознать категорию конфликтной ситуации и затем выбрать из нескольких известных стратегий подход к управлению конфликтом, который разрешит проблему и даст полезные результаты проекту.

Одним из ключевых элементов в современном менеджменте является осознание того, что управление и разрешение конфликтов стали важнейшей задачей любого менеджера.

***Конфликт*** – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

***Конфликт*** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группой лиц.

Современный подход к управлению конфликтами основан на том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но иногда и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Во всех ситуациях конфликт помогает выявить разнообразные точки зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или организационных проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, а также может привести к более эффективному выполнению планов и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения доводится до их физического исполнения.

Следовательно,конфликтвыполняетдвефункции:***конструктивную***,когдаврезультатеконфликтаповышаетсяэффективностьдеятельностиорганизации, и ***деструктивную***, когда он приводит к обратному результату. Цель руководителя состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы им управлять и найти способ сделать его конструктивным.

Классификация конфликтов.

По масштабу различают следующие виды конфликтов:

1. *Внутриличностный конфликт* – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома – капитальный ремонт и необходимы уходы с работы. Причины:

несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;

предъявление работнику противоречивых требований;

нарушение принципа единоначалия;

перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;

осознание своей несостоятельности.

2. *Межличностный конфликт* вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный тип конфликта. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами на должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

3. *Конфликт между личностью и группой* возникает по причинам:

несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;

неверное распределение обязанностей;

разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;

смена руководства;

появление неформального лидера.

Примером данного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

4. *Внутригрупповой конфликт* представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Причины:

изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;

появление неформального лидера;

возникновение коалиций.

5. *Межгрупповой конфликт*–это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Причины:различия в целях;неверное распределение власти в организации;разный уровень профессионализма;плохие коммуникации.

Второй основой для возникновения межгруппового конфликта можно назвать социальную основу: конфликты между собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой.

Третьей основой межгруппового конфликта является эмоциональная основа: конфликт между так называемыми «лентяями» и«тружениками».

Существуют основные причины возникновения конфликтов при реализации бизнес-проекта, которые сгруппированы по следующим направлениям:

*конфликт из-за приоритетов в проекте*. Мнения участников проекта о последовательности работ и задач различаются;

*конфликт из-за административных процедур* связан со спорами о том, как должен управляться проект;

*конфликт из-за технических решений* – несогласие по техническим вопросам и принимаемой технологии производства работ;

*конфликтиз-залюдскихресурсов*возникаетпринабореперсонала команды разработчиков и распределении специалистов по направлениям работ;

*конфликт из-за выполнения календарного плана* – несогласие из-за времени и последовательности выполнения проектных задач;

*конфликт из-за личных взаимоотношений* – возникающие разногласия на межличностном уровне по различным причинам.

Любой конфликт имеет свои положительные и отрицательные стороны. *Кположительным сторонам конфликта* можно отнести следующие:

* конфликт дает информацию о проблемах организации и скрытых процессах, протекающих в ней и в процессе реализации бизнес-плана;
* конфликт позволяет выявить разнообразные точки зрения, улучшает взаимопонимание и сотрудничество,
* вовлекает сотрудников в решение проблем;
* конфликт стимулирует появление новых идей, инициирует обновление, ведет к перестройке отношений и усиливает сплоченность;
* конфликт обеспечивает разрядку психологической напряженности.
* конфликт обеспечивает сплочение коллектива перед внешним врагом;
* конфликт позволяет получить новую информацию об оппоненте и окружающей социальной среде;
* конфликт способствует большей расположенность к сотрудничеству в будущем.

*К отрицательным сторонам конфликта* относят:

* конфликтующиестороныбольшиеэмоциональныеиматериальные затраты на участие в конфликте;
* в процессе развития конфликта растет неудовлетворенность, плохое моральное состояние участников;
* снижается производительность труда, растет текучесть кадров;
* участники конфликта воспринимают оппонентов как врагов;
* происходит уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;
* сложное восстановление деловых отношений после окончания конфликта;
* разнообразия идей и мнений в процессе принятия решений.

Руководитель бизнес-проекта должен *начать разрешение конфликта с анализа фактических причин*, а затем использовать соответствующую методику.Управленческой наукой разработаны три группы *методов разрешения конфликтов*, которые руководители бизнес-проектов могут взятьна вооружение на практике:

1. ***Структурные методы разрешения конфликтов***. Они воздействуют на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.К таким методам относят:

*разъяснение требований к работе*: является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

*использование координационных механизмов*: заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

*разработку или уточнение общеорганизационных вознаграждения:* позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей. Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Также в группу структурных методов входят:

• методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

• методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

• методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

• методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

• методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно- учетными функциями).

2. ***Внутриличностные методы*** воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я- высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен и недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

3. ***Межличностные методы разрешения конфликтов***. Данные методы были предложены в 1972 году К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом.17 Ученые указывают на пять основных стилей поведения при конфликте:

* конкуренция или соперничество;
* сотрудничество;
* компромисс;
* приспособление;
* игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

**4. Контроль и систематическое перепланирование**

Для контроля за выполнением бизнес-плана необходимо установить *контрольные точки*, по которым можно было бы определять, все ли идет, как намечено. Как правило, планы составляются на год вперед, но это не значит, что нужно ждать год, чтобы выяснить, выполнен план или нет.

Соотношение доходов и расходов предприятия, состояние денежной наличности, уровень запасов на складе, выполнение производственных планов, качество продукции, счета, переходящие с предыдущего периода, и т. д. следует проверять регулярно, например, раз в месяц. Система контроля должна быть простой, но в то же время обеспечивать всех лиц, принимающих ключевые решения, своевременной информацией, чтобы они вовремя могли принять корректирующие меры в случае возникновения отклонений. Система контроля в бизнес-планировании должна включать в себя:

• *Контроль запасов.* Контролируя уровень запаса, предприятие заботится не только о себе, но и о потребителе: и чем быстрее удастся окупить деньги, овеществленные в сырье, материалах и готовой продукции на складе, тем быстрее их можно будет вложить в дело и, следовательно, тем больше товаров и услуг фирма сможет предложить своим клиентам.

• *Производственный контроль* предполагает сравнение уровня издержек, предусмотренных в плане, с отчетными цифрами. Особое внимание следует обратить на такие показатели, как полезная нагрузка на станки и оборудование, число отработанных человеко-часов, продолжительность производственного цикла, время ожидания и время простоя.

• *Контроль качества* в значительной мере зависит от типа производства, но цель его всегда одна и та же – обеспечить безотказную работу по изготовлению товара.

• *Контроль продаж*. Информация об увеличении продаж в натуральных и стоимостных показателях, о средней стоимости одной покупки, соблюдении сроков поставки, количестве товаров, проданных в кредит, весьма полезна для правильного представления о том, как идут дела на предприятии. Очень важно также создать надежную систему контроля за поступлением платежей, чтобы избежать просроченных счетов и безнадежных долгов.

• *Контроль расходов.* Для каждого нового предприятия очень важно отслеживать, сколько денег выплачено и на какие цели.

Даже самый лучший бизнес-план устаревает с течением времени. На него влияют внешние факторы, такие, как экономическая ситуация в стране, новые требования потребителей, появление новых технологий, изменение политики конкурентов, а также события внутренней жизни предприятия, в частности изменения в руководящем составе.

Все это может вызвать необходимость пересмотра бизнес-плана. Главный менеджер по проекту должен уметь отслеживать новые тенденции во внутренней жизни предприятия, в отрасли, в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие корректировки в бизнес-план. Корректировка плана дает возможность, не изменяя целей, менять пути их достижений и, следовательно, повышать шансы предприятия на успех.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература**

1. Бгашев М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие. – Саратов: Изд-во «Амирит», 2018. - 282 с.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/2LSE/3TRfYZdn3
2. Рыжакина Т.Г. Планирование на предприятии: учебное пособие / Т.Г. Рыжакина; Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015 – 193 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/abuL/2Ypuj4hVb
3. Сидорова Е.И. Планирование на предприятии отрасли: учеб.-метод. Пособие для практических занятий студентов специальности «Экономика и управление на предприятии» / Е.И. Сидорова, В.В. Ивановский, И.С. Ивановская. – Минск: БГТУ, 2016 – 84 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/29cJ/3Zzmd2hic
4. Торосян Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб: Университет ИТМО, 2015 – 90 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/5yva/RCTFBHW83
5. Шкурко В.Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие] / В.Е. Шкурко, Н.Ю. Никитина; [науч. ред. А. В. Гребенкин]; М-во образования и науки рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 172 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/2e8k/3MRW6UuZQ

**Дополнительная литература**

1. Барашева Е.В. Практикум по бизнес-планированию [Текст]: учебное пособие / Е.В.Барашева – Ангарск, НОУ СПО «АЭЮК», 2014 – 88 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/EnWy/jHmg1mCUb
2. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина ;Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. - М. : МГУП им. Ивана Федорова, 2014. - 250 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/3JhH/3btSQKadF
3. Высоцкая Н.Я. Планирование на предприятии: учебное электронное текстовое издание / Н.Я. Высоцкая, А.В. Румянцева, науч. ред. М.В. Березнюк. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2013. – 110 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/4mjN/4RcAzwdmS
4. Дистергефт Л.В. Подготовка бизнес-плана реконструкции предприятия: учебн.-метод. пособие / Л.В. Дистергефт, Е.Б. Мишина, Ю.В. Леонтьева. – 3-е изд. перераб. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2014. – 75 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://cloud.mail.ru/public/PZU1/3XXj96p3s
5. Прокопьева Т.В. Планирование и бюджетирование: учебное пособие для студентов дневной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014 – 127 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/2K9Z/2eCkfR5Ms