

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ  
КАЗАХСТАН**

**Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга  
им. Ш.Есенова**

**Институт «Экономика и право»  
Кафедра «Менеджмент»**

Таскинбайкызы Жанаргул

**БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ**

Методические указания по изучению дисциплины  
(для студентов специальности 050507 «Менеджмент», 050510  
«Государственное и местное управление»)

Актау, 2010г.

УДК 338.262 (072)

СОСТАВИТЕЛЬ: Таскинбайкызы Ж., Бизнес планирование. Методические указания по изучению дисциплины. – Актау: КГУТиИ им. Ш. Есенова, 2010, стр. 45.

В настоящих методических указаниях даются рекомендации и советы по изучению курса «Бизнес планирование», краткий конспект лекций, перечень практических занятий и задания для СРСП.

Рецензент: к.э.н., доцент Аманиязова Г.Д.

Рекомендованы/допущены к изданию решением Учебно – методического совета Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга им. Ш. Есенова

© Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга им. Ш. Есенова, 2010г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение .....	3
2. Содержание курса .....	4
3. Конспект лекций .....	7
4. Перечень тем практических занятий .....	43
5. Задания для СРСП .....	43
5. Тематика рефератов .....	44
6. Список литературы .....	45

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения и планирование представляют собой взаимодействующие компоненты хозяйственного механизма. Сущность современного планирования заключается в действии, направленном от ориентации на товары к финансовым интересам предприятия. Такое планирование – это прежде всего планирование бизнеса.

Планирование бизнеса в любой сфере хозяйственной деятельности связано с установлением миссии предприятия (фирмы), выработкой общей стратегии, постановкой цели и конкретных измерителей и поиском путей их достижения. Все это требует изучения внешних и внутренних факторов, влияющих на среду бизнеса, применение различных подходов и методов к принятию конкретных решений. Теоретические основы бизнес-планирования заложены в практическом инструменте – бизнес-плане.

Дисциплина «Бизнес-планирование» направлена на изучение всех аспектов плановой деятельности хозяйствующих субъектов. Основной акцент сделан на методику разработки бизнес-плана. Приобретение этих навыков необходимо для студентов всех экономических специальностей. Наиболее актуально это для будущих финансовых менеджеров, так как именно они должны владеть навыками разработки финансовой стратегии предприятия, вытекающей из рыночных исследований и направленной на конечный финансовый результат.

Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении многих дисциплин. К ним следует отнести «Микроэкономику», «Маркетинг», «Экономику предприятия», «Корпоративные финансы», «Налоги и налогообложение», «Финансовый менеджмент» и др. Только с учетом ранее приобретенных знаний можно получить полное представление о планировании бизнеса в современных условиях и уметь разработать научно-обоснованный бизнес-план.

## СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### **Тема 1. Предмет, задачи и содержание курса**

Взаимосвязь данной дисциплины с другими экономическими дисциплинами. Роль и значение бизнес – плана. Основные приципы бизнес-планирования. Общие черты и различия бизнес – планирования и стратегического планирования. Категориально-понятийный аппарат бизнес – планирования.

### **Тема 2. Сущность и содержание бизнес–планирования**

Цель и задачи бизнес-планирования. Понятия об открытых системах. Структура бизнес – плана. Финансовая стабильность и финансовый рост при определении внутрифирменных целей. Методы оценки располагаемых и потребных ресурсов. Программно-целевой подход в планировании. Внутренняя координация и контроль в достижении поставленных целей. Основные принципы планирования. Бизнес – планирование как система: ее элементы и функции.

Место стратегического планирования в современных условиях, его характерные особенности.

### **Тема 3. Методология и организация бизнес–планирования**

Анализ прошлых тенденций: методы и приемы. Формулирование результатов. Анализ внешних перспектив фирмы. Тенденции и качественные скачки. Позиции в конкурентной борьбе.

Выбор стратегии поведения и анализ путей диверсификации. Содержание процесса бизнес-планирования.

Понятие о миссии фирмы. Базовые определения миссии фирмы. Правила принятия решения и внутрифирменная политика. Формулирование общих целей фирмы и система показателей в бизнес – планировании. Выработка общей стратегии поведения фирмы на рынке.

Организация бизнес – планирования: плановый персонал, механизм планирования, процесс обоснования и принтия плановых решений, средства обеспечения процесса планирования.

Традиционные и нетрадиционные методы планирования.

### **Тема 4. Бизнес–план как практический инструмент бизнес–планирования**

Место бизнес – плана в системе внутрифирменного планирования. Цель разработки бизнес – плана. Основные требования, предъявляемые к разработке бизнес – плана. Временные горизонты и корректировки бизнес – планов. Процесс принятия бизнес плана и его реализация. Логика основных разделов, их взаимосвязь.

## **Тема 5. Маркетинговые исследования в бизнес–плане**

Базовые показатели маркетинговых исследований, их взаимосвязь и выходные параметры.

Жизненный цикл продукта. Методы прогнозирования спроса и предложения исследования продукта. Метод экстраполяции сложившихся тенденций, экономико-математическое моделирование, метод экспертных оценок. Критерии выбора метода прогнозирования.

Конкурентоспособность фирмы: методы определения, обработка информации, формулировка выводов. Конкурентоспособность продукции: критерии оценки, методы определения, обработка информации, формулировка выводов.

## **Тема 6. Стратегия маркетинга в бизнес–плане**

Виды маркетинговых стратегий. Выбор стратегии по результатам оценки рынка сбыта и конкуренции. Определение прогнозных объемов продаж по различным сценариям. Взаимосвязь с прогнозными оценками спроса и предложения исследуемого бизнеса.

Отражение ценообразования в бизнес-плане: структура цены, ценовые факторы, взаимосвязь с маркетинговыми исследованиями. Место и значение рекламы в стратегии маркетинга. Преимущества и недостатки различных видов рекламы. Требования к подаче рекламы.

Программа стимулирования продаж: цели, задачи, объекты, методы, сроки проведения, ответственность и координация работ, контроль. Сущность послепродажного обслуживания и программа проведения его в бизнес – плане. Основные показатели послепродажного обслуживания и смета затрат.

## **Тема 7. Обеспечивающие разделы бизнес-плана**

Производственная программа как обеспечивающий раздел будущих объемов продаж. Методика разработки производственного плана. Отражение вопросов охраны труда, ТБ и экологии.

Понятие о максимальной и номинальной производственной мощности. Отражение производственной мощности в динамике. Полная себестоимость и затраты на выпуск: структура и изменения в динамике.

Организационный план в бизнес – плане: основные вопросы привлечения управленческого и производственного персонала, кадровая политика и стратегия, деловое расписание или календарный план. Определение численности работающих и затрат на заработную плату.

## **Тема 8. Оценка риска в бизнес–планировании**

Необходимость определения рискованных ситуаций в бизнесе. Элементы теории вероятности в проводимых расчетах. Сущность и характеристика зон реального (допустимого), критического и катастрофического рисков. Практическая значимость определения возможных потерь. Виды потерь.

Методы обработки информации. Методы минимизации риска возможных потерь: самосохранение, лимитирование, самострахование,

получение более полной информации, диверсификация, страхование. Отражение риска и его снижение в бизнес-плане.

### **Тема 9. Финансовые аспекты бизнес-плана**

Роль и место финансового раздела в бизнес-плане. Взаимосвязь с предыдущими разделами. Основные документы финансового плана. Горизонты их составления, исходная информация.

Прогноз объемов реализации (доходов) - методика расчетов и временная разбивка. Отчет о прибылях и убытках: методика составления для производственной и коммерческой деятельности.

Балансовая ведомость: порядок составления, определенность во времени, назначение. Отчет о движении денежных средств – составление, назначение. Роль ликвидного остатка. Сопоставление валовых показателей и построение графика безубыточности. Методика расчета показателей финансового состояния фирмы. Их анализ и выводы.

Основные финансовые критерии обоснования инвестиционной деятельности фирмы. Методика проводимых расчетов. Составление графика погашения задолженности.

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Тема №1. Предмет, задачи и содержание курса

Почему нельзя обойтись без бизнес-планирования? Каковы задачи бизнес-плана?

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку. Какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. Поэтому, **бизнес-планирование** позволяет не только обосновать необходимость разработки того или иного инвестиционного проекта, но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

Создание новых проектов предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов. Бизнес-планирование позволяет экономистам-менеджерам не только обосновать необходимость разработки того или иного инновационного проекта, но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

Основными объектами БП в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Как известно, современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат.

Синоним слова «бизнес» - коммерция, торговля, отрасль, деловая активность – фирма.

**Бизнес-планы** в основном предназначены для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

Следовательно, любой инновационный бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг как на отечественном, так и на зарубежном рынке.

В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в окружающую предприятие внешнюю банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта.

*Бизнес-планы* являются для наших производителей новым видом внутривладельческого или внутрифирменного планирования, получившим наибольшее распространение на малых и средних предприятиях.

*Бизнес-планы* разрабатываются на различные инновационные *объекты* или *процессы*, связанные с проектированием или созданием новых фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг, реконструкцией предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества товаров и производительности труда. В них обосновывается

определенная социально-экономическая цель, как правило, имеющая завершенный созидательный результат: рост прибыли, увеличение доли рынка, удовлетворение требований покупателей, ускорение оборота продукции, создание новых рабочих мест и т.д.

Выбранная социально-экономическая цель фирмы на предстоящий период ее производственно-хозяйственной или иной деятельности должна получить наиболее полное отражение в разрабатываемом бизнес-плане.

1. На вновь создаваемые или открываемые фирмы и предприятия разрабатывается в соответствии с проектом комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг.

2. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д.

3. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п. В одних случаях требуется разработка комплексных бизнес-планов, в других - локальных бизнес-проектов. Бизнес-планы нужны на открытие любого нового проекта или своего дела всем производителям и предпринимателям.

*Бизнес-план* в конечном счете должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы. Каждый предприниматель должен знать, сколько будет стоить новый проект и принесет ли это дело доходы, а если принесет, то когда и какова степень риска? Ответы на эти вопросы рационального хозяйствования в сложных рыночных отношениях дает правильно составленный бизнес-план. Передовой зарубежный опыт свидетельствует, что в условиях рынка всем производителям необходимо составлять планы как долгосрочной, так и текущей деятельности. Это означает, что всем нашим предпринимателям следует также иметь деловые планы. Составление бизнес-плана служит первым шагом каждого начинающего предпринимателя в сферу инновационной, хозяйственной, коммерческой или инвестиционной деятельности. Разработка такого плана требует не только всесторонней экономической оценки будущего бизнес-проекта профессиональными менеджерами, но и непосредственного участия самих предпринимателей и высших руководителей предприятия или фирмы. Совместное участие в составлении бизнес-планов экономистов и предпринимателей особенно необходимо на отечественных предприятиях, имеющих многолетний опыт составления тактических и стратегических, в частности пятилетних и годовых, планов. Поэтому возникает вопрос о преемственности или соотношении широко известных в российской

промышленности систем и методов планирования социально-экономического развития предприятий и новых бизнес-планов.

При разработке БП, необходимо включить такие этапы, как:

1. как выбор и обоснование вида деятельности,
2. выявление наиболее реальных проектов ее осуществления,
3. экономическую оценку затрат и результатов,
4. разработку детализированного бизнес-плана,
5. обеспечение выполнения запланированных мероприятий,
6. корректировку плановых показателей,
7. уточнение фактической эффективности использования бизнес-проекта.

Конечно правильно составленный бизнес-план поможет понять все предстоящие трудности по проекту и раскроет скрытые проблемы бизнеса. А так же предскажет как будет развиваться ситуация. В зависимости от бизнеса для которого составляется бизнес-план, он поможет ответить на вопросы:

- какова будет реализация товаров (услуг) и прибыль
- какие темпы роста производства можно достичь
- есть ли будущее у этой идеи

Планирование бизнеса — это сложный и многогранный процесс, и составление бизнес-плана лишь его часть. В конечном итоге бизнес-план представляет собой простой документ, который определяет основные особенности развития производства и организацию коммерческой деятельности компании, а так же позволяет определить проблемные моменты с которыми возможно придется столкнуться при развитии бизнеса.

Разработка *бизнес-плана* требует анализа многих аспектов и является процессом трудоемким и ресурсозатратным, но, не смотря на это, разработка бизнес-плана необходима как для большого, так и для малого предпринимательства. Целесообразность вложения денежных средств должна быть просчитана и обоснована.

#### **Наиболее важные определения БП:**

✓ БП – это документ, кот. описывает все основные аспекты будущего коммерческого проекта (предприятия), анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, также определяет способы решения этих проблем.

✓ БП – необходимы в рыночных условиях инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями.

✓ БП – основной документ, на основании которого партнеры инвесторы дают деньги.

✓ БП – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы в то же время – необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией.

БП – имеет два принципиальных направления:

1. **внутреннее** – подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе его реализации.

2. **внешнее** – информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических прочих преимуществах (а также рисках и проблемах) внешнего инвестора другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения (например, коммерческие банки, предоставляющие кредит).

**Целью БП** – может быть, например:

✓ получение кредита или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия, или определение стратегических и тактических направлений и ориентиров самой фирмы;

✓ получение желаемого результата деятельности, достигнутого на данном пространстве в пределах некоторого интервала времени «здесь и сейчас».

**БП** - предусматривает решение следующих стратегических, тактических и оперативных задач, стоящих перед предприятиями, независимо от их функциональной ориентации:

1. **Стратегическое планирование** – представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь экономической системе достичь своих целей. Стратегическое планирование является единственным способом формального прогнозирования будущих проблем представляет собой систему «*стратегия-прогноз*», в которой определены главные цели и соответствующие им стратегические установки.

2. **Тактическое планирование.** Термин «*тактика*» - первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей. Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Основной вопрос стратегического планирования – что хочет добиться организация. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является. Как правило, предметом забот среднего и низшего управленческого звена. Тактическое планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния. То есть разница между стратегическим и тактическим планированием – это разница между целями и средствами.

3. **Оперативное планирование.** Этот термин означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Однако термин «*оперативное*» более ярко, чем термин «*тактическое*», подчеркивает, что это планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например, планирование производства, планирование маркетинга и тп. Также под оперативным планированием понимают составление бюджета организации. (Бюджет - это согласованный и сбалансированный план, объединяющий финансовую и инвестиционную деятельности предприятия и

позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты по отдельным подпериодам и на предстоящий период в целом).

**БП** – это документ который дает обоснованную целостную и системную оценку перспектив развития фирмы, которая позволяет решить следующие **задачи**:

- ✓ организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка сегодняшнего состояния предприятия;
- ✓ выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия, при акцентировании внимания на сильных сторонах и не сокрытии слабых;
- ✓ формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на проектный период.

## **Тема №2. Сущность и содержание бизнес-планирования**

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Следовательно, требуются навыки и усидчивость, чтобы описать 3-х или 5-ти летнюю перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях ННГ. Поэтому значительной частью любого бизнес-плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям:

- выявлению целей бизнеса
- оказанию содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса
- созданию системы измерения результатов деятельности
- предоставлению инструментария управления бизнесом
- предоставлению средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания.

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов.

Основными разделами бизнес-плана являются следующие:

1. Краткое описание. 2. Бизнес и его стратегия. 3. Рынок и маркетинговая стратегия. 4. Производство и эксплуатация. 5. Управление и процесс принятия решений. 6. Финансы. 7. Факторы риска. 8. Приложения.

Краткое описание.

Этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, так как может вызвать (или нет) интерес читателя (который мог бы стать потенциальным банкиром или инвестором).

Контрольный список вопросов для составления **краткого описания**

## ***Бизнес***

- краткая история бизнеса, описывающая период его создания и роста;
- краткое описание существующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется;
- краткое описание распределения акций, ответственности и т.д., и участия руководства в принятии стратегических решений;
- краткое описание целей бизнеса (например, указания о добавленной стоимости продукции при переработке и маркетинге);
- описание того, как было решено осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это может привести компанию.

## ***Продукция***

- краткое описание того, что делает продукцию уникальной и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья.

## ***Рынок***

- существующая емкость рынка, рост;
- внутренний и/или международный;
- каналы распределения;
- прогнозируемый рост;
- предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам).

## ***Руководство и персонал***

- насколько укомплектован штат?
- каков образовательный уровень?
- какой уровень безработицы в данной области бизнеса?
- краткое описание имеющегося опыта (подчеркните сильные стороны!).

## ***Финансирование***

- описание точных целей требуемого финансирования;
- прогнозирование доходов и чистого дохода после уплаты налогов на три последующие года;
- проектирование начала поступления прибыли.

Бизнес и его общая стратегия

Этот раздел представляет собой тщательное описание компании. Он не должен превышать 5-ти страниц.

Контрольный список вопросов для описания **бизнеса и его общей стратегии**

- 1) описание организации бизнеса, форм участия в нем, совета директоров, схемы управления и высокопрофессионального персонала;
- 2) описание целей бизнеса:
  - какими вам представляются экономические преимущества?
  - будет ли являться добавленная стоимость производства продукции или услуг, характеристикой процесса переработки и маркетинга?
- 3) описание стратегии бизнеса:
  - на какой стадии находится бизнес в настоящее время?
  - какие стадии роста могут быть предсказаны на следующие 3-5 лет?

4) описание основных характеристик продукции и услуг:

- цены и качества;
- стоимости в сравнении с конкурентами;
- любых негативных характеристик бизнеса, и как они могут быть скорректированы или устранены;
- правил и положений, и как их следует соблюдать;

5) описание стратегии управления и стратегии маркетинга, которым необходимо следовать, например, для сокращения расходов, получения более высокой добавленной стоимости, приобретения лидерской позиции по качеству продукции;

б) общее описание рынка:

- к какому рынку будете стремиться?
- создает ли данный бизнес новый спрос или удовлетворяет уже существующий спрос?
- каков потенциальный рост рынка?
- чем является продукция для покупателя?
- кто является покупателями (например, оптовые закупщики, экспортеры)?
- кто является конкурентами и какова их доля на рынке, их сильные и слабые стороны?

### **Тема №3. Методология и организация бизнес-планирования**

Обычно финансовые организации имеют свои требования к структуре бизнес-планов, которые предоставляются для получения инвестиций. Если Вы хотите обратиться за кредитом для бизнеса в какой-то определенный банк, то обязательно узнайте, какие у него требования к оформлению и структуре и строго придерживайтесь их при написании бизнес-плана.

Если же у кредитной организации нет каких-либо специфических требований, то лучше всего следовать структуре бизнес-плана общепринятых стандартов. Например методики составления бизнес-планов UNIDO или TACIS.

Ниже представлены описания основных разделов, которые должны быть в каждом бизнес-плане.

Финансовый раздел бизнес-плана

Раздел инвестиционный план бизнес-плана

Производственный раздел бизнес-плана

Маркетинговый раздел бизнес-плана

Организационный раздел бизнес-плана

Юридический раздел бизнес-плана

Основные разделы бизнес-плана. Структура бизнес-плана.

1. Резюме. Содержит краткое описание проекта и общие выводы из всех последующих разделов. Это один из самых важных разделов в структуре бизнес-плана и к его написанию нужно подходить очень серьезно, потому что, если резюме не будет для инвестора достаточно "заманчивым", то скорее всего дальше Ваш бизнес-план он читать не станет. Не смотря на то, что резюме - это

первый раздел бизнес-плана, писать его нужно в самом конце, когда все другие главы уже закончены.

2. Описание товара или услуги. Определяет какие товары и услуги будет предоставлять предприятие, чем они будут отличаться от других товаров и услуг на рынке.

3. Рынок сбыта. Характеризует предполагаемых потребителей - их пол, возраст, уровень достатка. В этом разделе бизнес-плана также оценивается объем сбыта.

4. Стратегия маркетинга. Описывает какие меры будут предприниматься, для стимулирования сбыта, а также требуемые ни них расходы и предполагаемую прибыль от продаж.

5. Сырье и материалы. Раздел бизнес-плана обосновывает выбор технологии производства, потребность в ресурсах, выбор места расположения.

6. Финансовый план. Содержит все финансовые расчеты: описание и обоснование источников финансирования, себестоимость продукции, показатели рентабельности:

- срок окупаемости
- простая ставка дохода
- чистая дисконтированная стоимость
- внутренняя ставка дохода

Основные разделы бизнес-плана базируются на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывают экономический и финансовый аспекты стратегии. Основные разделы бизнес-плана описывают процесс функционирования компании, показывают, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные задачи для своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации. Основные разделы бизнес-плана систематически обновляются, в них вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный и макроэкономический анализ. В зависимости от характера предлагаемого проекта основные разделы бизнес-плана могут содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом содержание такого рода делового документа более или менее стандартно и должно включать следующие разделы: Резюме. Этот первый и краткий раздел бизнес-плана содержит общие выводы из последующих основных разделов бизнес-плана. Товар (продукция или виды услуг): какие потребности удовлетворят предлагаемая к производству продукция или услуги, что их выгодно отличает от подобной продукции или услуг и т.п. Рынок сбыта: кто основные потребители продукции или услуг, какой может быть объем сбыта и т.п. Стратегия маркетинга: предлагаемая система распределения и сбыта продукции или услуг на внутреннем и внешнем рынках, необходимые мероприятия по рекламе, предлагаемые рекламные средства и структура

расходов на рекламу, мероприятия по содействию сбыту – паблик релейшнз, дополнительные льготы покупателям и т.п. Финансовый план: объем инвестиций, источники финансирования и т.п. Рентабельности проекта. Данный раздел обычно занимает особое место в основных разделах бизнес-плана. Кроме этого, в основные разделы бизнес-плана часто входит производственная программа, организационно-правовая форма предприятия и другие разделы, в зависимости от целей и специфики компании.

#### Методика составления бизнес-плана ЮНИДО (UNIDO)

Одним из наиболее распространенных стандартов написания бизнес-планов является методика составления бизнес-планов UNIDO (подразделение Организации Объединённых Наций, ООН). Эта методика предусматривает 11 разделов бизнес-плана (1 - резюме исследования, 2 - предыстория и основная идея проекта, 3 - анализ рынка и стратегия маркетинга, 4 - сырье и материалы, 5 - место осуществления, - строительная площадка и экологическая оценка, 6 - инженерное проектирование и технология, 7 - организация производства и накладные расходы, 8 - людские ресурсы, 9 - планирование и сметная стоимость работ по проекту, 10 - финансовая оценка, 11 - экономический анализ издержек и прибыли). Бизнес-план, составленный по методике UNIDO можно представлять иностранным инвесторам и финансовым организациям.

Еще одна общепризнанная методика составления бизнес-планов - это стандарты организации TACIS (Комиссия Технической Помощи Странам СНГ). Бизнес-план по этой методике включает 8 разделов: 1 - краткое описание, 2 - бизнес и его стратегия, 3 - рынок и маркетинговая стратегия, 4 - производство и эксплуатация, 5 - управление и процесс принятия решений, 6 - финансы, 7 - факторы риска, 8 - приложения.

### **Тема №4. Бизнес-план как практический инструмент бизнес-планирования**

План производства составляется исходя из целей долгосрочной стратегии предприятия на базе существующего потенциала, договоров по поставке материалов, прогноза объемов сбыта продукции. Основой для реализации производственной стратегии предприятия служит производственная структура, под которой понимается состав и мощность подразделений предприятия, их соотношение и формы на каждой ступени организации производства.

В этом разделе **БП** приводятся общие сведения о предприятии, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство.

Если план составляется для предоставления потенциальным инвесторам, то информация данного раздела призвана убедить инвестора в реальности изготовления продукции (предоставления услуги) в соответствии с заданными характеристиками и объемами.

Примерная структура раздела:

1. общие сведения о предприятии;
2. план производства и эксплуатации;

3. объем производства;
4. смета текущих затрат (- расчет переменных издержек; - расчет постоянных издержек);
5. себестоимость и цена продукции.

### 1. Общие сведения о предприятии

Для начала дайте краткое описание предприятия с подробной характеристикой его месторасположения. Во многих случаях месторасположение является определяющим для успеха проекта.

С учетом специфики бизнеса укажите наличие необходимых транспортных связей, инженерных сетей (электроэнергия, вода, тепло, канализация, связь и др.), ресурсов, а также близость к рынку сбыта.

Также следует описать используемую технологию производства, кадровое обеспечение и уровень квалификации исполнителей, удовлетворение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей среды и безопасности работающих.

Недостаточная проработка в проекте этих вопросов может вызвать расходы на штрафы или привести к закрытию производства.

### 2. План производства и эксплуатации

Этот раздел производственного плана непосредственно связан с расчетом потока наличных средств по проекту. Поэтому он должен быть составлен на базе реальной информации о среде, в которой будет выполняться рассматриваемый проект.

На данном этапе должен быть разработан календарный план в форме графика расходов, по которым будет получена финансовая отдача. Пример календарного плана приведен на рисунке.

*Календарный план производства.* При составлении плана производства и эксплуатации Вам следует принимать во внимание два основных момента:

- покупка производственного здания и оборудования;
- производственные факторы.

При покупке производственного здания и оборудования должны соблюдаться основные существующие требования к инфраструктуре:

- местоположение по отношению к главным железнодорожным магистралям и системам обслуживания;
- водообеспечение нынешних и будущих потребностей;
- электроэнергия (мощность трансформатора, расстояние до подстанции);
- телекоммуникации (наличие, возможное время использования);
- окружающая среда (выхлопные газы, шум, движение транспорта и т.д.);
- сточные воды (предприятие водочистки, достаточная мощность);
- рабочая сила (наличие, квалификация);
- наличие вспомогательной службы (электрики, водопроводчики и т.д.);
- политическая ситуация (заинтересованность в проекте местной общественности);
- система налогообложения.

Если для производственного процесса предполагается использование существующих зданий, то следует принимать во внимание следующее:

- общее состояние площадки, на которой расположено здание;
- общее состояние ремонтных работ;
- планировка (демонтаж существующих стен, сооружение новых);
- требования к работам по сносу сооружений и вывоз строительного мусора;
- наличие необходимого места для хранения и технического обслуживания;
- условия для проводки электричества;
- состояние канализационной системы;
- модификации с целью удовлетворения гигиеническим требованиям;
- наличие офиса и/или места для размещения лаборатории и их состояние;
- помещения для персонала (столовая, комната для хранения вещей с индивидуальными запирающимися шкафчиками и т.д.);
- место для парковки;
- подъездные дороги.

Кроме затрат, связанных с производством, могут возникнуть и многие другие расходы в период между поставкой оборудования и его установкой для работы в производственных помещениях. Их тоже следует учесть.

Необходимо учитывать производственные факторы, которые представляют собой основу для финансовых расчетов. Важно перечислить все затраты, необходимые для запуска производственного процесса, а также получения сопутствующей продукции, образующейся в процессе основного производства, поскольку она могла бы иметь определенную коммерческую ценность.

Необходимо четко разделять производственные факторы, которые в количественном выражении изменяются пропорционально объему производства, и факторы, которые не будут изменяться в зависимости от изменения объема производства:

пропорциональные (переменные) факторы:

- основные сырьевые материалы;
- дополнительное производство продукции;
- энергия (уголь, газ, нефть, электричество);
- трущиеся и изнашивающиеся части;
- упаковочный материал;

непропорциональные (постоянные) производственные факторы:

- заработная плата штатного персонала;
- страховка;
- расходы на техническое обслуживание;
- работы по содержанию предприятия.

Система контроля

Она должна представлять собой систему, позволяющую в любое время осуществить проверку соответствия выпущенной продукции установленным стандартам.

Этот процесс должен включать этап проверки сырьевых материалов, а также готовой продукции. Это необходимо для того, чтобы настроить производственные линии и пересмотреть процесс производства с целью поддержания необходимого уровня затрат и постоянного уровня качества готовой продукции.

### 3. Объем производства

Для большинства планов объем выпуска продукции будет постепенно достигать своей проектируемой величины.

Объем производства следует указывать исходя из производственных возможностей Вашего оборудования и величины спроса на Вашу продукцию (услугу).

### 4. Смета текущих затрат

В данном подразделе приводятся текущие затраты на производство продукции (услуги).

Затраты на производство или, другими словами, издержки производства классифицируются на:

- прямые (переменные) - пропорционально зависящие от изменения объемов производства

- общие (постоянные) - не зависящие от изменений объемов производства.

#### 1) Расчет переменных издержек. К переменным издержкам относятся:

- затраты на сырье и материалы, комплектующие изделия;
- затраты на производственный персонал: конструкторы, технологи, ремонтные рабочие и т.д.;

- затраты на прочих сотрудников: сбытовики, кладовщики, охрана;

- затраты на топливо, электроэнергию (в некоторых случаях).

#### 2) Расчет постоянных издержек. К постоянным издержкам относятся:

- затраты на производство (аренда, ремонт и обслуживание оборудования, топливо и энергия на производственные нужды и т.п.)

- торговые издержки (реклама, мероприятия по продвижению продукции, ее сбыт, реализацию и т.п.)

- административные издержки (заработная плата административного персонала: директор, главный инженер, начальник производства, бухгалтер и т.д., коммунальные услуги, услуги связи, командировочные расходы и т.п.)

Выпуск продукции определенного объема и качества обеспечивается вспомогательными службами, подразделениями, основными цехами предприятия. Состав и мощность тех или иных подразделений, а также формы их взаимосвязи представляют собой *производственную структуру* предприятия. Функции производственного персонала ограничены и имеют свои особенности в зависимости от организации производственного процесса (*технологическая, предметная или смешанная*) и типа производства (*массовое, серийное, единичное*). В связи с этим образуется *организационная структура*. *Организационная структура* предприятия определяет состав, соотношение и формы организации аппарата управления на различных уровнях.

Проблема выбора *организационной структуры* занимает особое место. Структура управления может сильно отличаться в различных компаниях. Большое влияние на нее оказывает уровень стратегических целей, степень адекватности организационной структуры поставленным задачам, степень централизации и децентрализации:

Выделяются, две системы управления: централизованная и децентрализованная:

- при *централизованной* системе управления все управляющие по службам сведены вместе и подчинены вице-президенту по управлению. Подобная система представляет полностью интегрированную и функциональную организацию;

- при *децентрализованной* системе управления представляет управляющим различных подразделений осуществлять все функции, относящиеся к их деятельности. При этом управляющий каждого подразделения несет ответственность за функционирование своего участка перед вице-президентом в данной сфере.

В зависимости от размеров предприятия и его подразделений иерархическая цепочка управления может представлять:

- двухзвенную систему;
- трехзвенную системы;
- четырехзвенную.

К организационной структуре управления в условиях рыночных отношений предъявляются определенные требования:

- минимизация связей для решения поставленных задач;
- исключение дублирований функций;
- оптимизация расходов, связанных с ее функционированием.

Целей у фирмы может быть много. Поэтому необходимо их ранжировать и выделять главную. Для достижения главной цели ставятся цели второго уровня. Для их достижения ставятся цели третьего уровня и т.д. деление целей может происходить по любому направлению деятельности маркетинга или производства. Степень деления и взаимосвязей, а также соответствия между подразделениями управленческой структуры определяется рациональной границей – необходимостью и достаточностью. В результате чего и получается *дерево-целей*.

Каждый уровень целей определяет набор задач, работ, управленческих процедур, необходимых к выполнению. Уровни целей могут определяться исходя из временного интервала и по функциональному признаку, причем долгосрочные цели определяют среднесрочные, которые затем служат основой формирования краткосрочных целей и задач. В соответствии с этим структурные подразделения могут образовываться по признаку однородности выполняемых функций.

Задачи отдельных функциональных подразделений определяются из главной цели, а численность персонала и его квалификация – от трудоемкости и сложности выполняемых работ. В практике построения организационных

структур управления используются тот и другой признаки, и формирование организационных структур всех уровней происходит по *функционально-временному признаку*. В целом *функционально-временная структура* удобна в смысле четкого разделения труда, распределения полномочий, обязанностей и ответственности. Все это способствует достижению высокого профессионализма менеджеров.

### **Тема №5. Маркетинговые исследования в бизнес-плане**

Под *маркетингом* понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и предложения рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособных видов продукции, отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам.

Каждое предприятие в пределах своих возможностей пытается изменить условия рынка в свою пользу или найти такой сегмент, который обеспечил бы ему устойчивую работу в ближайшем будущем без изменения условий производства. Возможность изменения рынка с помощью существующих ресурсов определяет *стратегию маркетинга* предприятия на ближайшую перспективу.

Цели *маркетингового плана* вытекают из ситуации, которая может иметь место на рынке, и предполагаемого положения на нем предприятия.

Основными задачами предприятия в области *маркетинга* являются:

- анализ и сортировка требований рыночного спроса, формирование оптимальной группы свойств (характеристик) продукции. Выбор сегмента рынка и прогноз объема реализации путем комплексного исследования рынка;
- определение оптимального уровня качества продукции на основе прогноза цен, текущих издержек, величины капитальных вложений и обеспечения ресурсами;
- разработка сбытовой политики с учетом альтернативных вариантов эффективности каналов сбыта и интенсивности формирования потребностей покупателей.

*План маркетинга* включает большое число ответов на вопросы, которые начинаются со слова «как»?

При разработке и написании этого раздела необходимо рассмотреть и раскрыть вопросы связанные с:

1. анализа рынков сбыта,
2. прогноза объема сбыта и планирования продаж,
3. процесса ценообразования и установления цен.

#### **1. Анализ рынков сбыта.**

АРС поможет выявить, КТО должен стать основным потребителем товара, на КАКОЙ сегмент рынка ориентироваться предприятию. Анализу должны подвергнуться все существующие рынки сбыта для выявления их характеристик: емкости (это потенциальная возможность продажи продукции фиксированного объема, уровня качества и цены в определенном промежутке времени) и эффективности сбыта.

Целью сегментации являются детальный анализ и разработка направлений дифференциации продукции для максимального проникновения, а также выбор целевого рынка, т.е. наиболее выгодного для предприятия в данный момент сегмента, овладение которым представляет для него главную защиту. Если предприятие выбирает целевой рынок, то сбыт продукции осуществляется сразу на нескольких сегментах, что, как правило, менее эффективно и требует более сложных организации и управления.

Основанием выбора вариантов сбыта в рассматриваемых сегментах являются минимальные издержки обращения по каждому из следующих двух направлений сбытовой политики:

- выбор каналов и методов сбыта;
- выбор времени выхода на рынок.

На основании результатов тестирования нового товара принимается решение о производстве этого товара и выводе его на рынок. Следует иметь в виду, что серийное производство товара – наиболее затратный этап инновации товара как по организации производства, так и по маркетингу.

При выводе товара на рынок необходимо установить:

- когда, в какой момент следует вывести товар на рынок;
- где, на какой рынок можно выпустить товар;
- какой группе покупателей должен быть предложен товар;
- как организовать и координировать мероприятия по выводу товара на рынок.

Момент вывода товара на рынок должен быть согласован с возможностями и необходимостью представлять товар на рынок первым. Параллельно с существующими конкурентами или после того, как конкуренты выведут на рынок свой, аналогичный по назначению товар. *Определяющим фактором может выступить сезонность товара.* В любом случае следует оценить степень риска, учесть возможные отрицательные и положительные последствия каждого из возможных вариантов вывода товара на рынок.

При анализе сегментов часто используются два типа характеристик:

- первый тип – сравнительная оценка привлекательности и деловой силы, т.е. выявляется прежде всего уровень конкуренции.
- второй тип – это финансовый анализ, т.е. достоверная оценка объемов продаж и затрат, а на основе этой информации выявляется прибыльность.

В процессе принятия решения об использовании стратегии целевого рынка, кроме методов финансового анализа доходности сегмента, необходимо учитывать следующие рыночные критерии:

- стадию жизненного цикла товара;
- степень дифференциации покупателей;
- позицию предприятия на товарном рынке;
- структуру конкуренции;
- имеющиеся ресурсы и возможности;
- оценку экономии на масштабе.

Изучение каждого из перечисленных критериев способствует повышению достоверности и объективности при выборе целевого рынка. Выбор целевого рынка определяет состав будущих покупателей нового товара. Он проводится с учетом профиля, структуры перспективных покупателей, оценка которых была проведена на этапе тестирования нового товара. Для упорядочения и координации работ по выводу нового товара на рынок должно быть проведено планирование этой деятельности.

## **2. Прогноза объема сбыта и планирования продаж.**

*Спрогнозировать объем сбыта* – это значит определить наиболее вероятный объем сбыта и выявить факторы, влияющие на его величину в определенном промежутке времени.

Обычно предприятия представляют на рынок не один товар, а несколько групп товаров с различной длительностью жизненного цикла, ценой и качеством.

Поэтому работа по прогнозированию и планированию объема сбыта продукции должна проводиться одновременно и в соответствии с выбранной товарной политикой. Эффективная товарная политика предусматривает постоянный контроль и регулирование производственной программы и товарной номенклатуры предприятия.

Осуществление контроля нацелено на предупреждение снижения объема продаж и принятие мер по улучшению товарного ассортимента фирмы на рынке. При подготовке решений целесообразно проводить анализ *программы сбыта* в целом и анализ положения каждого товара на рынке. Для исследования программы сбыта могут использоваться сведения о результатах анализа (структура оборота, издержек, структура покупателей, возрастной ценз использования товара и др.). При этом выявленные сомнительные товары необходимо подвергнуть анализу их жизненного цикла, установить уровень эффективности их дальнейшего производства.

На основе целей, определенных в БП, формируется план продаж, включающий обобщенные показатели производства и сбыта готовой продукции. В этом плане конкретизируются показатели стратегического БП (*в натуральных единицах измерения*). План продаж предназначен для согласования желаемых результатов (*цели стратегического БП*) с реально достижимыми возможностями (*прогнозируемый спрос, производственные мощности, трудовые ресурсы, финансовые возможности*) и включает план производства и план продаж (*маркетинга*). Объем продаж зависит не только от качества, но и от **ЦЕНЫ!!!!**

## **3. Процесса ценообразования и установления цен.**

*Процесс ценообразования* может рассматриваться как система, имеющая «вход», «процесс», «выход». Входные параметры цены закладываются еще на стадии поступления сырья, материалов и т.д. Структура и динамика цен используемого сырья и материалов во многом определяют будущую цену продукции и возможности по установлению нижнего ее предела при острой ценовой конкуренции.

Зная спрос, собственные издержки и цены конкурентов, предприятие готово к выбору цены товара. Эта цена будет находится в диапазоне между слишком низкой, не обеспечивающей прибыль, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса. Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции, максимальная - наличием каких-то уникальных достоинств товара.

В процессе первоначального установления цен очень важно иметь представление о том, насколько сильно реагирует спрос на изменение цены данного товара. Степень этой зависимости принято называть ценовой эластичностью спроса. Она определяется как частное от деления %-ого изменения объема реализации товара по %-ое изменение его цены: Ценовая эластичность спроса = изменение покупок % / изменение цены в %

Чем меньше *эластичность спроса*, тем более высокую цену сможет установить продавец. И наоборот, чем эластичнее спрос по цене, тем больше оснований у продавца использовать политику снижения цен на свою продукцию, так как это приведет к редкому увеличению объема сбыта и, следовательно, прибыли фирмы.

Определение цены в рыночных условиях связано с преодолением ценного барьера, уровень которого определяется степенью ценовой конкуренции. В связи с этим установление цены происходит в соответствии и согласуясь с уровнем цен у конкурентов. В начале рассчитывается коэффициент эластичности спроса по цене по сравнению с ближайшим конкурентом:

$$K_э = [(Q_2 - Q_1) * (P_1 + P_2)] : [(Q_1 + Q_2) * (P_1 - P_2)]$$

где  $Q_2, Q_1$  – объема продаж планируемого предприятия и основного конкурента, ед.;

$P_1, P_2$  – цены единицы продукции планируемого предприятия и основного конкурента, руб./ед.

Если  $K_э > 1$ , то спрос эластичен по цене, т.е. изменение цены единицы продукции на 1% повлечет изменение объема продаж в натуральных единицах больше чем на 1%.

Если  $K_э < 1$ , то спрос не эластичен по цене, т.е. изменение цены единицы продукции на 1% повлечет изменение объема продаж в натуральных единицах меньше чем на 1%.

Объем будущего сбыта находится под влиянием политики цен и используемого метода ценообразования. Существуют несколько методов формирования:

### **1. Издержки плюс.**

Этот предполагает расчет цены продажи путем прибавления к рассчитанной с/с единицы продукции фиксированного размера прибыли и косвенных налогов. определение цены в этом случае можно выразить следующей формулой:

$$Ц = С + П + Н$$

Ц - цена единицы товара; С – с/с единицы товара;

П – прибыль, получаемая предприятием за счет производства и реализации единицы товара.

Н – косвенные налоги и отчисления в цене товара (например НДС.)

## **2. Минимальных затрат.**

Этот метод предполагает установление цены на минимальном уровне, достаточного для покрытия расходов на производство конкретной продукции, не проводя подсчет совокупных издержек, включающих постоянные и переменные затраты на производство и сбыт.

При использовании этого метода цена рассчитывается исходя из интересов продавца.

## **3. Целевого ценообразования.**

Или метод определения цены в соответствии с целевой прибылью. На основе данного метода рассчитывается с/с единицы продукции с учетом объема продаж, который обеспечивает получение намеченной прибыли. После этого определяют цену единицы продукции, которая обеспечила бы при существующих условиях целевую прибыль. Таким образом, данная методика ценообразования основывается на графиках, отражающих общие издержки (постоянные и переменные) и ожидаемую выручку при разных уровнях объема продаж. Кривая выручки зависит от цены товара.

Этот метод дает возможность сравнить размеры прибыли, получаемой при различных ценах, и позволяет фирме, которая уже определила для себя норму прибыли, продавать свой товар по такой цене, которая при определенной программе выпуска позволила бы в максимальной степени добиться выполнения этой задачи.

Уровень планируемой предприятием цены на продукцию означает выработку им *ценовой стратегии*.

Существуют различные ценовые стратегии, которые находятся в прямой зависимости от генеральной стратегии развития предприятия и положения предприятия на рынке. Возможны следующие ценовые стратегии:

- Следование за лидером (в отрасли или на рынке предполагает, что цена на товар устанавливается исходя из цены, предполагаемой главным конкурентом, обычно ведущей фирмой отрасли, предприятием, доминирующим на рынке);

- Получение сверх прибыли путем «снятия сливок» (заключается в том. Что с самого начала появления нового товара на рынке на него устанавливается максимально высокая цена в расчете на потребителя, готового его купить даже по такой цене);

- Установление престижной цены (эта стратегия основана на установлении высоких цен на изделия очень высокого качества, обладающие уникальными свойствами);

- Скользящая цена (предполагает, что цена устанавливается почти в прямой зависимости от соотношения спроса и предложения и постепенно снижается по мере насыщения рынка.);

- Проникновение на рынок и завоевание доли рынка и др. (для привлечения максимального числа покупателей предприятие устанавливает значительно более низкую цену по сравнению с аналогичными товарами конкурентов. Такая стратегия дает возможность привлечь максимальное число покупателей и способствует завоеванию рынка. Такая стратегия используется только в том случае, когда большие объемы производства позволяют возмещать общей массой прибыли потери на отдельном изделии.)

Выбираемая стратегия предприятием созвучна и адекватна выбранным целям. Таковыми могут быть: обеспечение выживаемости в условиях конкуренции; максимизация текущей прибыли; завоевание лидерства по показателям доли рынка или качества товара и др.

Цели ценовой политики меняются в зависимости от целей предприятия. В случае форсирования рынка и максимизации прибыли целями ценовой политики могут быть сохранение существующего лидерства в ценах и повышение имиджа предприятия. В случае сохранения существующих позиций и удержания рынка ими могут быть стимулирование сбыта товаров, занимающих слабые позиции на рынке, а также снижение влияния изменения цен на спрос.

## **Тема № 6. Стратегия маркетинга в бизнес–плане**

Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия. Этот раздел зачастую представляет основное препятствие для предпринимателей, разрабатывающих бизнес-планы. Вам необходимо оценить маркетинговые возможности вашей продукции

Предприниматель должен показать, что он хорошо понимает рынок и требования рынка к своей продукции. В этом разделе будет оцениваться предполагаемый доход вашего бизнеса.

Этот раздел должен состоять из:

### **анализа сектора промышленности**

- структура данного сектора имеет большое влияние на успех бизнеса;

### **анализа нужд потребителей**

- ваш бизнес должен удовлетворять ожиданиям потребителей, таких, как розничные или оптовые торговцы, и/или конечные пользователи, являющиеся собственниками магазинов или переработчиками вашей продукции.

### **анализа конкурентов**

- рыночная экономика - это конкуренция. Чтобы выжить и иметь успех, вам необходимо знать, кто является вашими конкурентами, как они ведут бизнес, по возможности - ключевые факторы их успеха.

### **анализа ССВУ**

- с учетом всех аспектов, описанных ранее, может быть проведен анализ ССВУ. Этот анализ Сильных и Слабых сторон, Возможностей и Угроз бизнеса, основанный на исследовании действительного и потенциального рынков. Данный анализ служит средством выявления сравнительных преимуществ вашего бизнеса.

Контрольный список вопросов для **анализа рынка**.

### **Анализ сектора промышленности**

Каков общий объем продаж по данному сектору?

Каков общий объем продаж продукции, рассматриваемой в бизнес-плане?

Какую часть продукции необходимо продавать на региональном, национальном и международном рынках?

Каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на внутреннем и международном рынках?

Какова обычная величина валовой прибыли?

Каковы сегменты рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы, и т.д.) в секторе промышленности, который представляет данный бизнес?

Опишите все соответствующие сегменты рынка и тенденции их роста

Какова средняя прибыльность соответствующей продукции?

Каковы ограничения по продажам продукции данного бизнеса, и как предполагается их преодолевать?

Опишите объем и местоположение бизнеса, подобного рассматриваемому.

### **Оценка нужд потребителей**

Посредник:

- Какая необходима упаковка продукции?
- Каков срок хранения продукции?
- Как часто могут производиться поставки?
- Каковы условия оплаты (кредитования)?
- Каковы требуемые гарантии?

Список выявленных уровней цен, оптовых и розничных, в различных местах за последние три месяца. Укажите тенденции.

Конечный пользователь:

- Кто является конечными пользователями?
- Где они находятся?
- Как часто покупают продукцию?
- Как реагируют на цену продукции?
- Как определяют качество продукции?
- Каких специальных качеств продукции хотят?
- Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?
- Насколько удовлетворены существующей продукцией?

и особенно для потребителей:

- Типы людей, покупающих продукцию
- На основе каких факторов они принимают решение о покупке?
- Какой уровень их дохода или к какой группе они относятся?
- Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
- Делают ли сравнительные покупки?
- Какой тип продвижения товара на рынок будет стимулировать их покупки?

## Анализ конкурентов

Каково качество продукции и услуг?

Какова репутация?

Лояльны ли к ним их покупатели?

Каков размер бизнеса (количественная оценка)?

Какой тип гарантий предлагают?

Как распределяют свою продукцию?

Насколько эффективны?

Имеются ли надежные финансовые ресурсы?

Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

## Анализ ССВУ

Невозможно составить контрольный список вопросов для проведения анализа ССВУ, поскольку содержание такого анализа весьма специфично (основные положения нигде не изложены). Для облегчения задачи, мы предоставляем лишь описание концепции анализа ССВУ и приводим некоторые примеры:

Критерий	Возможность	Угроза
Сильные стороны	позволят ли данные сильные стороны получить прибыль благодаря данной возможности?	позволят ли данные сильной стороны избежать этой угрозы?
слабые стороны	препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	препятствуют ли данные слабые стороны избежанию этой угрозы?
Сильные стороны	(примеры)	Слабые стороны
Система распределения Собственная продукция компании Собственная технология компании Собственные финансовые средства компании Организация управления компанией Имидж компании Взаимоотношения компании со сторонними организациями		
Возможности	(примеры)	Угрозы
Общество Интернационализация Тенденции развития рынка Конкуренция Распределение Потребители Технология Снабжение		

## Решающие факторы успеха

Эти факторы будут девизом, о котором нужно всегда помнить: существуют очень важные вещи, которые должны или не должны произойти, если компания

намерена выжить и процветать. Вам следует назвать 3 - 5 ключевых фактора успеха вашей компании.

### Стратегические приоритеты

Количество идей, наименований продукции и сегментов рынка должно быть больше, чем компания может охватить в данный момент, поэтому необходимо разрабатывать новую продукцию, рынок и сегменты, если существующие не соответствуют нынешней стратегии, или следует заменить устаревшие.

В начале каждого года следует определять приоритеты на следующий год. Самым простым способом является распределение цены на три группы сегментов или продукции для определения максимального эффекта. При этом используйте таблицу, приведенную ниже:

	сегмент/ продукция	сегмент/ продукция	сегмент/ продукция
Расширение Поддержание Разбиение на фазы			

### Ресурсы

Анализ ресурсов и стратегии следует проводить одновременно для того, чтобы отобрать ресурсы, позволяющие получать максимальную отдачу. Это следует делать ежегодно.

(примеры)	имеющиеся в наличии	которые могут быть получены
Финансовые Технологические Обеспечение(сырье) Производительность Персонал Возможности маркетинга Объем продаж Объем распределения		

Маркетинговая стратегия. Как вы планируете довести свою продукцию до потенциальных покупателей?

В предыдущем разделе бизнес-плана описываются характеристики рынка, маркетинговая стратегия, приведенная в данном разделе, обрисовывает специфические маркетинговые действия, которые предприниматель планирует осуществить для достижения своих целей.

Маркетинговая стратегия состоит из четырех основных компонентов:

#### продукция-микс

- "продукция" означает "физическую продукцию плюс". Этот "плюс" поможет вам создать свой имидж и сделать его отличным от имиджа ваших конкурентов.

#### место/распределение-микс

- каналы распределения имеют значительное влияние на стратегию выбора продукции, продвижение ее на рынок и ценообразование.

### **продвижение-микс**

• продвижение на рынок имеет решающее значение в рыночной экономике. Оно должно быть предметом постоянного внимания. Основными способами продвижения на рынок являются личные продажи, реклама, продвижение на рынок и связи с общественностью.

### **цена-микс**

• является один из самых сложных компонентов, так как должны учитываться многие факторы, такие, как цели бизнеса, внешние факторы (конкуренты, потребители и т.д.) и внутренние факторы (производственные расходы, узкие места и т.д.).

Контрольный список вопросов для анализа рынка

### **Продукция-микс**

Каковы специальные характеристики или уникальность продукции?

Какое требуется качество продукции по сегментам рынка, на которые нацелен данный бизнес?

Какое требуется количество продукции по сегментам рынка?

Каков ассортимент продукции?

Является ли она марочной или нет? Почему?

Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?

Каков тип упаковки? Почему?

Каким должен быть срок хранения продукции?

Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

### **Место/распределение-микс**

• Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам, и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?

• Каковы средства транспортировки продукции?

• Используются ли собственные или другие средства транспортировки?

• Как перевозятся товары?

• Какие используются возможности для хранения продукции?

• Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?

• Как распространяется информация о продукции?

• Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?

### **Продвижение-микс**

#### *Личные продажи*

Какое количество продавцов в штате?

• Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?

• Практикуются ли комиссионные продажи?

• Какова частота визитов к покупателям?

• Насколько часто составляются отчеты о продажах?

• Как часто анализируются результаты продаж?

• Насколько часто проводятся встречи-продажи?

• Как отбирается и нанимается торговый персонал?

- Обучен ли персонал технике переговоров?
- Используется ли навязывание товара?
- Дайте статистику о продажах, если ее можно собрать.

#### *Реклама*

- Какой используется/предполагается использовать вид рекламы?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио - местное, федеральное, ..., - телевидение и т.д.)?
- Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используется?
- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агенты?

#### *Продвижение на рынок*

- Осуществляются ли покупки подарков для установления деловых отношений?
- Предлагаются ли специальные цены? В течение какого срока они действуют?
- Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
- Насколько посредник приспособлен к этим формам продвижения товара на рынок?
- Существуют ли какие-либо юридические требования для проведения подобных мероприятий? Соблюдаются ли они?

#### *Связи с общественностью*

- Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
- Организуются ли какие-либо информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии и т.д.?
- Участвует ли кто-либо из членов правления в мероприятиях по связям с общественностью?
- Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями?
- Осуществляется ли публикация годовых отчетов финансовой деятельности?

#### *Цена-микс*

- Каков уровень цен?
- Какова цена с учетом проведения маркетинговых мероприятий, упомянутых ранее?
- Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?
- Существуют ли уровни интервенции цен?
- Проводятся ли какие-либо специальные мероприятия, связанные с ценообразованием?

- Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
- Существует ли какая-либо система скидок (например, по количеству или сезонности покупок)?
- Используются ли бонусы, предоставляемые клиентам для достижения определенного уровня годового оборота?
- Какова политика дифференциации цен?
- Каковы специальные условия оплаты?
- Какова конкуренция среди посредников?

### **Тема №7. Обеспечивающие разделы бизнес – плана**

**БП** классифицируются по различным критериям, где основными из них являются:

✓ **тип проекта** – по основным сферам деятельности (технический, организационный, экономический, социальный, смешанный);

✓ **класс проекта** – по составу, структуре проекта и его предметной области (монопроект – отдельный проект различного типа, вида и масштаба; мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления; мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно и мультипроектов );

✓ **масштаб проекта** – по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир (межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые. Корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия);

✓ **длительность проекта** – по продолжительности периода осуществления проекта (краткосрочные – до 3 лет; среднесрочные – от 3 до 5 лет; долгосрочные – свыше 5 лет);

✓ **сложность проекта** - например, по степени финансовой, технической или другой сложности (простые, сложные, очень сложные);

✓ **вид проекта** – по характеру предметной области проекта (инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный).

Бизнес-план включает следующие разделы:

1. Титульный лист.
2. Резюме
3. Описание фирмы.
4. Продукция и услуги
5. Маркетинговый план
6. План производства.
7. Организационный план и кадровая политика
8. Юридический план.
9. Риск и страхование.

## 10. Финансовый план.

### **1. Титульный лист.**

### **2. Резюме**

Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов Резюме бизнес-плана - для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений. Этот раздел должен привлечь интерес того, кому будет адресован бизнес-план. Именно из этого раздела потенциальные инвесторы получают своё первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом. Бизнес-план предназначен для потенциальных инвесторов, через руки которых, как правило, проходит не один бизнес-план. Они хотят выяснить, в чем суть вашего проекта и его потенциальная эффективность, сколько денежных средств вам необходимо и источники финансирования. Заинтересуйте их. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывая сущность и цель Вашего предприятия. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана. Рекомендуемая структура резюме д.б.:

- Краткое описание проекта, его цели и задачи,
- Ресурсное обеспечение,
- Механизм реализации,
- Уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги,
- Объем требуемого внешнего финансирования,
- Прогноз объема продаж и прибылей,
- Возврат займов инвесторам.

Основное требование к резюме - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 1-2 машинописных страниц.

### **3. Описание фирмы.**

Включает сведения об учредителях, краткую историю создания фирмы, действующую организационную структуру, характеристику производства и сбыта, данные о финансовом положении фирмы, описание наиболее значительных успехов и достижений.

### **4. Продукция и услуги**

Содержит описание товаров и услуг, предлагаемых предприятием, возможностей их использования, соответствия стандартам, их привлекательных сторон, анализ продукции конкурентов, степень готовности продукции или услуг к выходу на рынок.

### **5. Маркетинговый план.**

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться Вашими услугами. Вам необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров,

рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа. Если у вас нет специального образования, следует почитать книги по маркетингу, обратиться за консультацией к специалистам.

### **6. В плане производства.**

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Так же должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков. Вы должны кратко пояснить, как организована система выпуска продукции (услуг) и как осуществляется контроль над производственными процессами. Вы также должны уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

### **7. Организационный план и кадровая политика**

В данном разделе объясняется каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены данные о ваших партнерах, их возможностях и опыте. Вы должны осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, показать каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей. Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

В разделе Кадровая политика приводится штатное расписание фирмы, как действующее, так и требуемое в результате реализации проекта.

Штатное расписание – внутриорганизационный документ, имеющий следующий вид (см. табл.1):

Таблица 2

Штатное расписание организации

№	Должность	Оклад, тенге	Количество единиц	Фонд оплаты	Фактическое замещение
1.	Директор	30000	1	30000	Иванов И.И.
2.	Главный бухгалтер	20000	1	20000	Петрова П.П.
3.	Бухгалтер	10000	3	30000	Сидоренко, Сидорова, Сидорчук

По штатному расписанию определяется общий фонд оплаты.

Кадровая политика предполагает не только установление форм и условий оплаты труда, но и необходимость повышения квалификации персонала, либо переобучением конкретных работников в соответствии с преобразованиями.

Возможно также использование не штатного персонала, а услуг сторонних организаций. Все затраты включаются в общие затраты по бизнес-проекту.

### **8. Юридический план.**

Содержит полную информацию о правовых аспектах деятельности, учредителях и соучредителях, необходимости регистрации в исполнительных органах власти, уставе, составе руководящих органов, характере собственности. Особое внимание уделяется сведениям о гарантиях, либо других видах обеспечения кредита (например, залог материальных ценностей).

### **9. Риск и страхование.**

В данном разделе Вы должны указать все возможные формы риска и как Вы собираетесь предотвращать их или сокращать. Оценивается риск разными способами, Вы должны выбрать подходящий. Но не в коем случае нельзя ничего скрывать в данном разделе, так как Ваш обман может быть раскрыт или даже, если, кредиторы (инвесторы) ничего не заметят, Вы от этого не выиграете, а наоборот - намеренные или случайные ошибки могут привести к краху Вашего предприятия.

В настоящее время риск подстерегает любого предпринимателя, так как условия рыночных отношений изменчивы, существуют и форс-мажорные обстоятельства, как, например ураган, который вполне может уничтожить все Ваши запасы сырья или пожар на предприятии. В общем, подходить к этому вопросу нужно серьезно.

Первый источник риска это, конечно же, конкуренты, поэтому необходимо описать конкуренцию на рынке товара, который Вы производите. Облегчит Вам задачу список вопросов, на которые необходимо ответить:

- Кто Ваши главные конкуренты
- Какие у них объемы продаж, какие доходы, какой технический сервис, внедряют ли они новые модели, какое внимание и какие денежные средства они затрачивают на рекламу своего продукта (товара).
- Как реагирует покупатель на их товар, какие характеристики у данного товара, какой дизайн и качество
- Чем руководствуются конкуренты, устанавливая цену на свой товар и какой уровень их цены.

От того на сколько точно Вы ответите на данные вопросы будет зависеть и то, как к Вам отнесутся инвесторы и кредиторы - станните ли Вы выше в их глазах или упадете с "клеймом обманщик".

Для Вас самое главное предусмотреть возможные риски, узнать их источники и определить, примерно, момент, когда они могут возникнуть. И конечно, как говорилось выше, свести к минимуму все предполагаемые потери.

Естественно, что точно определить, дать оценку (и определить, во что Вам это все выльется) всех рисков не удастся, но примерно - возможно. После всего, Вы должны описать какие будут предприняты меры, и разработать собственную программу страхования от них. Так же Вы обязательно должны указать, какие страховые полюса Вы предполагаете приобрести и на какую сумму.

### **10. Финансовый план.**

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены труднопрогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий.

Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств.

Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

- изменение курса рубля к доллару;
- перечень и ставки налогов;
- рублевую инфляцию (возможен различный процент, в зависимости от объекта);
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов выпуска акций и т.д.
- порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- планом движения денежных средств (Кэш-Фло);
- балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов.

В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируемые показатели эффективности проекта.

Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

## **Тема №8. Оценка риска в бизнес – планировании**

Управление воздействием рисков начинается с объективного выявления основных рисков, с которыми сталкивается бизнес. Существует два основных типа рисков:

- 1) технические риски;
- 2) финансовые риски.

### **Технические риски**

Невозможно перечислить все технические риски, поскольку они часто связаны с типом продукции. Следующий перечень дан в качестве примера:

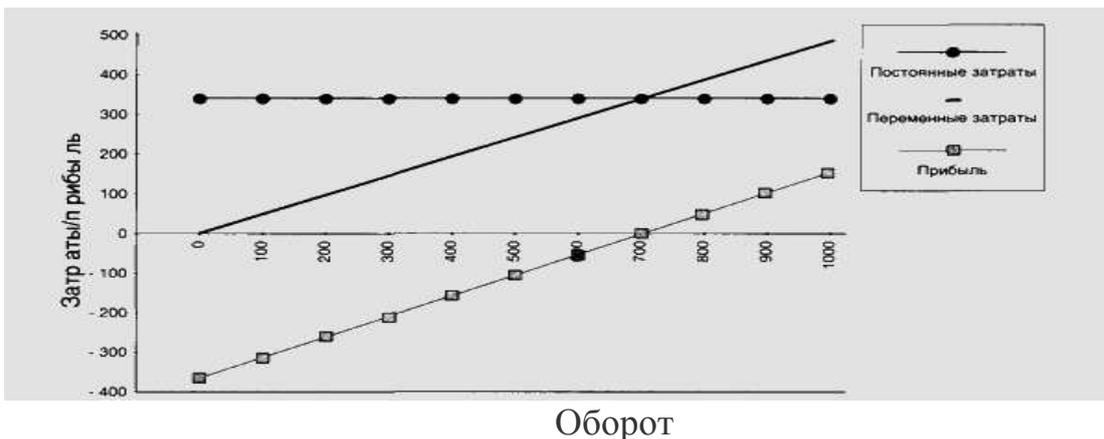
- задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства
- задержка поставки оборудования и возведения предприятия
- поздний запуск производства в связи с использованием сезонных сырьевых материалов и наличия непредвиденных остановок
- непредвиденные остановки производства во время ввода в эксплуатацию и приемки комиссией
- отсутствие сырья
- низкое качество продукции
- несоблюдение государственных нормативов
- долговечность изделия: насколько быстро продукция становится устаревшей, создание альтернативной продукции, которая завоюет рынок, воздействие вашей продукции на потребителя
- новые внешние условия, влияющие на технологию производства.

### **Финансовые риски: анализ чувствительности и безубыточности**

Размер прибылей и убытков в значительной степени зависит от уровня продаж, который обычно является величиной, трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того, чтобы знать, какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности.

Можно подумать, что анализ безубыточности позволяет ответить на вопрос: "Сколько нужно продать продукции, чтобы предприятие стало прибыльным?" Каждый раз, когда продается продукция, часть выручки идет на покрытие фиксированных затрат: Эта часть, названная валовой прибылью, равна цене продажи за минусом прямых затрат. Поэтому для проведения анализа валовая прибыль должна быть умножена на количество проданной продукции: точка безубыточности достигается в том случае, когда общая валовая прибыль становится равной постоянным затратам. На рисунке 1 дано графическое изображение точки безубыточности.

Рисунок 1. Точка безубыточности



Анализ чувствительности заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса.

Очень важно установить, какие изменения данных параметров могли бы повысить ожидаемую прибыльность, например, 25%-ое увеличение цены на сырье или потребление электроэнергии, или 20%-ое уменьшение цены продажи или объема выпуска продукции. Если бизнес является слишком чувствительным к некоторым изменениям параметров, руководство компании должно регулярно их контролировать.

Наиболее общими коэффициентами являются следующие:

### 1. Коэффициенты ликвидности

Текущий коэффициент = текущие активы/текущие пассивы  
 Коэффициент срочной ликвидности = наличные средства + краткосрочные рыночные ценные бумаги + дебиторская задолженность/текущие пассивы

### 2. Соотношение собственных и заемных средств/ коэффициенты структуры капитала

Отношение долгосрочной задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = долгосрочный долг/акционерный капитал  
 Отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = текущие пассивы + долгосрочный долг/акционерный капитал  
 Коэффициент покрытия процента = операционная прибыль/ годовые уплаты процентов

### 3. Коэффициенты прибыльности

Прибыль на общие активы = чистая прибыль после выплаты налогов + расходы на выплату процентов - налоговые льготы на выплату процентов/сумма активов  
 Прибыль на собственный капитал = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров/ общий акционерный капитал  
 Затраты по отношению к доходам = затраты (до выплаты налогов)/доходы

### 4. Коэффициенты оборачиваемости капитала

Оборот суммы активов = продажи/средняя сумма активов  
 Оборот оборот дебиторской задолженности = продажи/средняя (чистая) сумма счетов подлежащих к оплате  
 Оборачиваемость запасов = продажи/средняя сумма запасов

### 5. Коэффициенты акционеров

Коэффициент безопасности обыкновенных акций = чистая прибыль в распоряжение обыкновенных акционеров/ число циркулирующих акций  
 Учетная стоимость акций = акционерный капитал/число циркулирующих

*Прибыль на акцию* =  $\frac{\text{акций} \cdot \text{дивиденды выплаченные по обыкновенным акциям}}{\text{число циркулирующих акций}}$

### **Тема №9. Финансовые аспекты бизнес – плана**

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

1) **прибыльность:** позволяет оценить, является ли предприятие достаточно привлекательным для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков

2) **поток наличности:** позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

Очень важно понять, что не существует автоматической зависимости между прибыльностью бизнеса и его способностью генерировать наличные средства. Фактически, какой-то бизнес может быть высоко прибыльным, но привести к банкротству ввиду нехватки наличных средств. Другие предприятия могут показывать убытки в бухгалтерской документации, но генерировать наличные средства в счет долгосрочной перспективы развития бизнеса. Это вызвано рядом причин. Приведем две из них в качестве примера:

3) постепенный износ оборудования (амортизация) является действительной стоимостью продукции, но при этом не требуется наличных средств до тех пор, пока не возникает необходимость в приобретении новых единиц оборудования.

4) по мере расширения бизнеса возникает необходимость в большем оборотном капитале для увеличения запасов и кредитования клиентов. Данное увеличение наличных средств необязательно ведет к немедленному росту прибыльности.

#### **Подготовительные вопросы**

Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов

- 1) балансовый отчет (снимок финансовой платежеспособности бизнеса);
- 2) счет прибылей и убытков (дает информацию о прибыльности);
- 3) отчет о потоке наличности (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства).

#### **Продолжительность плана**

Не существует стандартного периода планирования. Фактически, различные виды деятельности требуют различного периода планирования. Например, предложенному бизнесу в области лесного хозяйства могут потребоваться десятилетия для возврата первоначальных инвестиций, в то время, как заем на покупку удобрений на этот год мог бы доказать жизнеспособность предприятия в течение одного года.

Правило "большого пальца" состоит в том, что продолжительность периода планирования должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых наличных средств. Это означает, что в прогнозе потока

наличности поступления наличных средств постоянно превышают наличные платежи без привлечения дополнительных внешних источников финансирования.

### **Частота планируемого периода**

Весь планируемый период должен быть разделен на несколько временных отрезков для того, чтобы

- проиллюстрировать развитие бизнеса

- выявить любой критический период, в течение которого бизнесу возможно потребуется финансовая поддержка.

В целом, балансовый отчет и счет прибылей и убытков составляются на годовой период, а прогноз потока наличности разрабатывается ежемесячно.

### **Одно из направлений бизнеса**

В случае, когда компания уже существует, бизнес-план будет подготавливаться для того, чтобы оценить жизнеспособность нового бизнеса в структуре имеющейся деятельности компании.

При этом потребуется два вида финансовой отчетности:

- 1) показывающей жизнеспособность нового проекта

- 2) и о бизнесе в целом.

Фактически, второй финансовый отчет требуется для того, чтобы продемонстрировать, что доход от проекта не будет использоваться только для покрытия убытков по другим видам деятельности компании.

### **Инфляция и процентные ставки**

Существует два основных способа учета инфляции в деловых предложениях.

Один состоит в том, чтобы сделать все расчеты с учетом нулевого уровня инфляции и предположить, что инфляция воздействует на доходы и расходы одинаковым образом.

Другой метод состоит в том, чтобы оценить уровень инфляции и представить расчеты на прогнозируемый период в их действительных значениях.

Важно чтобы анализы чувствительности дали лучшее понимание воздействия уровня инфляции, чем то позволяют сделать выполненные прогнозы.

**Включите все налоги в расчеты: налог на продажу, налог на социальное обеспечение, налог на прибыль и др.**

Некоторые банки требуют квартальный или ежемесячный счет прибылей и убытков. Выясните их требования прежде, чем будете составлять бизнес-план. Примите во внимание кривую изучения: если продукция является новой на рынке, потребуется некоторое время для достижения полной мощности и максимальной производительности. Никогда не будьте излишне оптимистичными.

**Допущения, которые необходимо иметь до составления финансовых отчетов.**

До составления финансовой отчетности необходимо сделать некоторые допущения. Делая допущения, не переусердствуйте. Чем больше вы знаете о

среде, в которой ведется бизнес (смотри начальные разделы бизнес-плана), чем больше вы знаете о системе производства, которую вы хотите внедрить, тем более надежными будут ваши допущения. Следует сделать предположения относительно:

- расчета себестоимости единицы продукции или услуг
- предположения о продажах
- предположения о накладных расходах
- предположения о потоке наличности
- предположения об источниках финансирования плана

### **Расчет себестоимости единицы продукции или услуг**

Этот расчет заключается в установлении цены на единицу продукции/услуг и выявлении переменных затрат (главным образом материалов, использованных в процессе производства) на единицу продукции/услуг.

Цена должна отвечать положениям раздела маркетинга бизнес-плана, также как и переменные затраты должны соответствовать разделу плана о производстве и эксплуатации.

### **Предположения о продажах**

Эти предположения должны соответствовать заключениям, сделанным в разделе маркетинга. Не будьте слишком оптимистичными.

### **Предположения о накладных расходах**

Уделите особое внимание этому разделу. Слишком многие бизнесмены не придают значения накладным расходам. Некоторые накладные расходы являются достаточно очевидными (например арендная плата, страховка). Другие могут быть более трудными (например коммунальные платежи, оплата телефона, рекламы).

Убедитесь, что они соответствуют разделу "Персонал" данного плана.

### **Предположения о потоке наличности**

Для прогнозирования потока наличности используется информация, содержащаяся в счете прибылей и убытков. Но также следует принимать во внимание время поступления наличных средств и платежей. Результаты прогноза потока наличности будут различными, если условия оплаты, согласованные с вашими поставщиками, колеблются в пределах до 60 дней.

Особое внимание уделите сезонности, если ваш бизнес имеет дело с сельскохозяйственной продукцией.

### **Предположения об источниках финансирования плана**

Вам следует предусмотреть в плане использование внешних источников финансирования. Они должны быть тщательно проверены.

### **Запас финансовой прочности**

Как было объяснено выше, не будьте излишне оптимистичны в предположениях, которые вы делаете. Предусмотрите запас финансовой прочности и объясните его. Он может состоять из увеличения до 10% расчетной стоимости единицы продукции на первые годы, или предоставления обеспечения для 10% увеличения непредвиденных расходов по обслуживанию оборудования.

### **Финансовая отчетность. Счет прибылей и убытков**

Существует незначительное различие между стандартами, используемыми в ННГ и Европейском Союзе. С учетом изменений, происходящих в системе бухгалтерского учета ННГ и тенденции ее сближения с западными стандартами, было решено использовать в этой брошюре европейский стандарт.

Стандартный счет прибылей и убытков приведен в таблице 3.

Таблица 3

### Стандартный счет прибылей и убытков

Продажи	A
Переменные затраты	
сырьевые материалы налоги с продаж прочие переменные затраты изменение запасов	
Итого переменные затраты B	B
Валовая прибыль	$C=A-B$
Постоянные затраты	
амортизация персонал аренда страховка реклама коммунальные услуги прочие налоги (за исключением налога на прибыль) прочие	
Итого постоянные затраты	D
Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогов	$E=C-P$
Проценты по займам	F
Чистая прибыль до уплаты налогов	$G=E-F$
Налог на прибыль	H
Чистая прибыль после уплаты налогов	$I=G-H$

### Балансовый отчет

Существует незначительное различие между стандартами, используемыми в ННГ и Европейском Союзе. С учетом изменений, происходящих в системе бухгалтерского учета ННГ и тенденции ее сближения с западными стандартами, было решено использовать в этой брошюре европейский стандарт.

Стандартный балансовый отчет приведен в таблице 4.

Таблица 4

### Стандартный балансовый отчет

Активы (1)	Пассивы (1)
Основные средства	Долгосрочные обязательства
земля и здания станки и оборудование средства транспорта другие	долгосрочные займы ценные бумаги нераспределенная прибыль
Итого основные средства	Итого долгосрочные обязательства

Оборотные средства	Текущие обязательства
сырье продукция в процессе производства законченная продукция счета дебиторов предоплата, которая может быть получена остаток на банковском счете наличные	краткосрочные займы накопившиеся задолженности по выплате налогов
Итого оборотные средства	Итого: текущие обязательства
Итого активы	Итого: пассивы

(1) в некоторых случаях приводится третья категория активов и пассивов: промежуточные активы и пассивы.

### **Прогноз потока наличности**

Прогноз потока наличности достаточно прост. Он состоит из перечисления всех оттоков наличных средств (платежей) и всех притоков наличности с разноской по месяцам и служит для расчета баланса. Отрицательный баланс означает недостаток оборотного капитала и необходимость организации дополнительного финансирования.

### **Возможность выполнения проекта**

После того, как составлена вся отчетность, ее необходимо прокомментировать. Вы не можете давать необработанные результаты для их оценки потенциальными инвесторами или банками, которые могут предоставить займы.

Комментарии могут быть сделаны на основе следующих расчетов:

- специфических подсчетов с использованием некоторых показателей отчетности
- подсчета общей прибыльности проекта.

### **Особые комментарии**

Они составляются на основе рассчитываемых коэффициентов. Это самые общие коэффициенты, дающие представление о финансовой структуре бизнеса и о его прибыльности. Некоторые из них приведены в приложении 1.

### **Общая прибыльность**

Этот показатель применяется для того, чтобы:

- показать общую прибыльность проекта
- сравнить прибыльность данного проекта с другими альтернативами проектами, требующими инвестиций.

Для оценки общей прибыльности какого-либо проекта используются следующие три метода:

- 1) расчет внутренней нормы рентабельности;
- 2) расчет чистой дисконтированной стоимости
- 3) период окупаемости. Он определяет необходимое число лет работы для возмещения сделанных инвестиций (хотя данный метод до сих пор широко применяется, он имеет некоторые ограничения, например, не может быть использован для объективного сравнения двух возможных инвестиций).

Данные расчеты основаны на прогнозе потока наличности. Для расчетов по первым двум методам рекомендуется использовать компьютер. Они не будут рассматриваться в данной брошюре, поскольку это является отдельным вопросом изучения.

Все современные рабочие листы программного обеспечения позволяют проводить автоматический расчет внутренней нормы рентабельности и чистой дисконтированной стоимости.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

1. Сущность и содержание бизнес – плана
2. Методика и организация бизнес – планирования
3. Основные документы финансового плана
4. Финансовые аспекты бизнес – плана
5. Оценка риска в бизнес – плане
6. Маркетинговая политика в бизнес – плане
7. Производственная программа как обеспечивающий раздел будущих объемов продаж
8. Роль и особенности стратегического планирования на современном этапе
9. Бизнес – планирование как система: ее элементы, функции, принципы
10. Маркетинговое исследование бизнес – плана
11. Система показателей в бизнес – планировании
12. Конкурентоспособность продукции: критерии оценки, методы определения, обработка информации
13. Сущность послепродажного обслуживания и программа проведения в бизнес – плане
14. Методы минимизации риска возможных потерь: самострахование, лимитирование, диверсификация.
15. Организационный план в бизнес – плане: основные вопросы привлечения управленческого и производственного персонала

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ СРСП**

1. Проведение круглого стола: «Стратегическое и бизнес-планирование: общие черты и различия».
2. Доклад на тему: «Необходимость и значимость бизнес-плана».
3. Составление кроссворда.
4. Проведение дебата «Развитие малого и среднего бизнеса в Казахстане и государственная поддержка».
5. Проведение диспута: «Роль государства в стимулировании

- инвестиционной активности».
6. Проведение круглого стола: «Культура и этика бизнеса».
  7. Разработка проекта бизнес-плана для малого предприятия (нового или действующего).

### **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ**

1. Категориально-понятийный аппарат бизнес-планирования.
2. Программно-целевой подход в планировании.
3. Бизнес-планирование как система.
4. Содержание процесса бизнес-планирования.
5. Организация бизнес-планирования.
6. Процесс принятия бизнес-плана в реализацию.
7. Отражение риска и его снижение в бизнес-плане.
8. Методики составления бизнес-планов UNIDO или TACIS.
9. Разработка бизнес-плана для малого предприятия.
10. Маркетинговые исследования в бизнес-плане.
11. Стратегия маркетинга в бизнес-планировании.
12. Содержание и структура бизнес-плана.
13. Оценка риска в бизнес-планировании.
14. Роль, место и значение финансового раздела бизнес-планирования.
15. Финансовые аспекты бизнес-планирования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная:

1. Гражданский кодекс РК (общая часть) – Алматы 2006 г
2. Закон РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» - Алматы, 2001 (налоговый кодекс) по состоянию на 01.01.2007 г
3. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции, работ и услуг – Алматы, 2002 г
4. «Бизнес – планирование» под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова – М: Финансы и статистика, 2002г
5. Бизнес – план компании. Э. А. Уткин. Москва 2000 г
6. «Бизнес – план» Методические материалы по ред. Р. Г. Маниловского – М: Финансы и статистика, 1995 г
7. Ильин А. И., Сеница Л. М. «Планирование на предприятии» 1,2 том – Минск, 2000 г
8. Райзберг Б. А. «Предпринимательство и риск», М:1992
9. «Стратегическое планирование» М:., Тандем, 1998 г
- 10.«Финансовый менеджмент» под ред. Стояновой Е. И., М: 1999 г
- 11.«Финансы предприятий» под ред. Н. В. Колчиной – М: Финансы 1998 г
- 12.Пособие по составлению бизнес – плана. Москва 2002 г Эрик С. Зигель
- 13.Бизнес – план или как повысить доходность вашего предприятия. Американская школа управления М. Бином 2000 г

### Дополнительная:

- 1.«Основы предпринимательского дела» под ред. Ю. М. Осипова. М: «Трион», 1992 г
- 2.Ворст И., Ревентлоу П. «Экономика фильма» - М: 1994
3. Сборник бизнес – планов под ред. В. П. Попова – М: Финансы и статистика, 1998
4. «Финансовый анализ и аудит» - М: Финансы и статистика, 1996 г
5. А. А. Томпсон и др. Стратегический менеджмент М. «ЮНИТИ» 1998 г
6. Батра Р. Рекламный менеджмент. СПб.: Питер. 2001
7. Березин И. Маркетинговый анализ - М.: ЭКСМО, 2001
8. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело- М.: Экономика, 2000

9. Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений - СПб.: Питер, 2001
10. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг- М.: ВШ, 1996
11. Касаткина Е.А. Теоретические аспекты маркетинговой политики зарубежных компаний - М.: Юность, 2001
12. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг. В 2-х частях - М.: Центр экономики и маркетинга, 2002
13. Левешко Р. Анализ эффективности рекламы - Вира: Альтерпрес, 2001
14. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: учебное пособие - М.: Финансы и статистика, 2002
15. РК сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. Пер. с англ. О.В. Дубицкого - М.: ИНФРА-М, 2002
16. Райе Э., Траут Д. Маркетинговые войны. - СПб.: «Питер», 2000
17. Хардинг Г. Маркетинг промышленных товаров - М.: Пресс, 2002