

## Содержание бизнес-плана по методике UNIDO

Глава 1 Резюме
Глава 2 Предыстория и основная идея проекта
Глава 3 Анализ рынка и стратегия маркетинга
Глава 4 Сырье и материалы
Глава 5 Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка
Глава 6 Инженерное проектирование и технология
Глава 7 Организация производства и накладные расходы
Глава 8 Людские ресурсы
Глава 9 Планирование и сметная стоимость работ по проекту
Глава 10 Финансовая оценка
Глава 11 Экономический анализ издержек и прибыли
Выводы

### Резюме

#### Краткое изложение, или резюме, бизнес-плана

Этот раздел, как правило, готовится после того, как составлен весь план. Он представляет собой рекламу проекта и должен быть так написан, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или партнера. В этом разделе должны быть кратко, четко и убедительно изложены основные положения предполагаемого проекта - чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько средств потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что его предприятие добьется успеха.

#### Титульный лист бизнес-плана

Предприятие \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_  
Телекс \_\_\_\_\_, Факс \_\_\_\_\_, Телефон \_\_\_\_\_  
Строго конфиденциально  
Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект  
Кому \_\_\_\_\_  
Краткое название проекта (до 20-30 знаков) \_\_\_\_\_  
Полное название проекта \_\_\_\_\_  
Руководитель предприятия \_\_\_\_\_  
тел. \_\_\_\_\_  
Проект подготовил \_\_\_\_\_  
тел. \_\_\_\_\_  
Дата начала реализации проекта \_\_\_\_\_  
Продолжительность проекта \_\_\_\_\_  
Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, от даты начала проекта \_\_\_\_\_ мес.  
Дата составления \_\_\_\_\_.

Титульный лист бизнес-плана не должен содержать излишних подробностей, он должен быть лаконичным и привлекательным. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т. д., будет жить вместе с бизнесом. Хорошее название должно соответствовать вашему роду занятий, указывать на ваш бизнес или месторасположение, вызывать положительные эмоции как на титульном листе бизнес-плана, так и, возможно, впоследствии везде, где он может попасться на глаза тому, кто способен повлиять на судьбу вашего начинания.

Меморандум о конфиденциальности составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может иметься напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может быть указано о запрете копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей, о запрете передачи третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если тот не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

#### Аннотация бизнес-плана

Предприятие \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_  
Телефон \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_  
Руководитель предприятия \_\_\_\_\_  
Суть предполагаемого проекта и место реализации \_\_\_\_\_  
Результат реализации проекта \_\_\_\_\_  
Общая стоимость проекта \_\_\_\_\_  
Необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы \_\_\_\_\_  
Срок окупаемости проекта \_\_\_\_\_  
Ожидаемая среднегодовая прибыль \_\_\_\_\_  
Предполагаемая форма и условия участия инвестора \_\_\_\_\_  
Возможные гарантии по возврату инвестиций \_\_\_\_\_

Бизнес-план довольно объемный документ и для первичного ознакомления инвестора с вашим проектом абсолютно неприемлем, так как, скорее всего, вы будете обращаться к лицам, к которым такие проекты идут потоком, и необходимо убедить их за несколько минут в перспективности именно вашего бизнес-плана. Поэтому рекомендуется предоставить информацию:

- аннотация (0,5-1 стр.) - для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений;
- резюме (2-3 стр.) - в качестве дополнительной информации для ознакомления с бизнес-планом;
- бизнес-план (15-50 стр. без приложений) - для подробного изучения проекта специалистами инвестора и экспертами.

Аннотация должна быть составлена так, чтобы первично знакомящийся с вашим проектом нашел ответы на вопросы: кто, что, почему, когда, где, как.

#### **Резюме бизнес-плана**

1. Сущность проекта \_\_\_\_\_
2. Эффективность проекта \_\_\_\_\_
3. Сведения о фирме \_\_\_\_\_
4. Команда управления \_\_\_\_\_
5. План действий \_\_\_\_\_
6. Финансирование \_\_\_\_\_
7. Планы возврата заемных средств \_\_\_\_\_
8. Гарантии возврата инвестиций \_\_\_\_\_

Бизнес-план предназначен для потенциальных инвесторов, через которых, как правило, ежедневно проходит не один бизнес-план. Они хотят получить ответы на следующие вопросы:

1. В чем суть вашего проекта и его потенциальная эффективность?
2. Кто и как будет реализовывать проект?
3. Сколько денег вы просите и источник(и) финансирования?
4. Как будете возвращать?
5. Какое обеспечение займа можете представить?

С первых слов они должны убедиться в экономической эффективности и реализуемости проекта.

Основное требование к резюме - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц.

Необходимо добиваться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

## **Описание предприятия и отрасли**

### **Цель деятельности фирмы**

**В бизнес-структурах хорошо известен термин "заявление цели бизнеса", что означает определение ключевых задач.** Вы сами будете удивлены, насколько пригодится вам такое заявление цели бизнеса, как оно всегда будет держать вас на верном пути. А достижение поставленной цели - это огромная движущая сила. Если вы знаете точно, чего хотите добиться, больше вероятности осуществить вашу задачу.

### **Образец формулирования цели бизнеса**

- Предложить первоклассный бизнес и частные коммерческие транспортные услуги исключительно на основе использования грузовиков фирмы "Мерседес".
- За 2 года стать лидером в своем деле, войти в список лучших коммерческих транспортных фирм страны, а также добиться высшего уровня услуг на своем местном рынке.
- Обеспечить 40% прибыли с вложенного капитала.
- За 3 года расширить дело и увеличить число грузовиков с первоначальных двух до двадцати.

Определить ваши общие цели помогут следующие вопросы:

1. Каковы ваши основные общие цели?
2. Каковы основные цели вашей предпринимательской деятельности?
3. Какие комбинации личных и предпринимательских целей являются допустимыми и желательными?
4. Каковы ваши планы на ближайшие 10 лет?
5. Каковы ваши планы на ближайшие 5 лет?
6. Каковы ваши планы на ближайший год?

Цели можно рассматривать как желаемые состояния, которые вы хотели бы достигнуть. Выше вы определили общие цели. Теперь необходимо указать специфические конкретные цели, которые определяют промежуточные этапы в достижении общих целей, установить приоритетность целей, их распределение во времени. При этом могут возникнуть противоречия между отдельными целями. Возможны компромиссные формулировки, позволяющие согласовать цели, уточнить способы их достижения и критерии оценки.

Здесь можно ориентироваться на такие вопросы:

1. Какие конкретные цели помогают реализовать ваши общие личные цели?
2. Какие конкретные цели ориентированы на ваши общие предпринимательские цели? Дайте компромиссные формулировки, позволяющие объединить конкретные личные и предпринимательские цели.
3. Какие конкретные цели по важности и времени являются первоочередными с точки зрения достижения общих целей?
4. Каковы другие ваши цели? Составление бизнес-планов преследует как внешние, так и внутренние цели. Основная внешняя цель состоит в том, чтобы убедить в максимальной степени возможных будущих партнеров и кредиторов в успехе вашего дела. Главная внутренняя цель бизнес-плана - стать основой управления предпринимательской деятельностью, обеспечить стабильность бизнеса. Для уточнения цели вашего бизнес-плана следует ответить на дополнительные вопросы:
5. Кто будет знакомиться с вашим бизнес-планом или его частями?
6. В какой степени вы рассчитываете использовать бизнес-план в достижении установленных целей?

### **Среда для бизнеса. Отрасль и создаваемая фирма (проект)**

Структура данного раздела бизнес-плана может иметь следующий вид.

**Описание отрасли (подотрасли).** Следует показать картину современного состояния и перспектив развития отрасли, в которой вы собираетесь оперировать. Необходимо рассмотреть ее структуру. Коротко опишите емкость рынка сбыта, тенденции его роста и своих основных конкурентов. Дайте оценку вероятности появления новых потребителей вашего продукта, законов и инструкций, конкурентов или, наоборот, исчезновения последних, т. е. любых тенденций и факторов, которые могут позитивно или негативно повлиять на ваш бизнес.

**Создаваемая фирма (проект).** Западные фирмы при характеристике своего бизнеса обычно употребляют такое понятие, как "концепция бизнеса". Под концепцией понимается общее представление о намечаемом бизнесе и тех целях, которые ставит перед собой предприниматель.

Начиная свое предприятие (бизнес), например, производитель пляжных солнечных тентов определял концепцию своего бизнеса следующим образом: "стать лидером в поставке высококачественных продуктов для отдыха на открытом воздухе", т. е. в концепции предусматриваются возможность расширения номенклатуры выпускаемых изделий ("товаров для отдыха на открытом воздухе"), постановка цели ("стать лидером") и определенные ограничения ("поставлять высококачественный продукт").

В данном разделе бизнес-плана следует описать общую концепцию предполагаемого бизнеса: какие продукты или услуги ваша фирма будет предлагать; кто будет ее основным потребителем.

**Стратегия выхода на рынок, роста производства и объемов продаж.** Выделите ключевые факторы успеха в вашем плане маркетинга (например, новый для рынка продукт, преимущество во времени выхода на рынок и т. п.). Расскажите о вашем подходе к ценам, способам продажи и рекламе продукта.

Создание предприятия (бизнеса) предполагает его длительное функционирование, поэтому следует сказать и о том, как быстро вы намереваетесь расти и каких размеров ваш бизнес достигнет в течение ближайших пяти лет; указать планы дальнейшего развития бизнеса с точки зрения перспективных продуктов и услуг; подчеркнуть, что стратегия выхода на рынок и роста объемов производства и продаж вытекает из возможностей, которыми вы обладаете, уникальных свойств продукта и других дополнительных конкурентных преимуществ.

**Правильно составить данный раздел вам помогут ответы на следующие вопросы:**

1. Каковы предшествующая сфера и направление деятельности компании?
2. Какова связь между продуктом (услугой) - объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью компании?
3. Каковы тенденции в выбранной вами области бизнеса?
4. Что обнадеживает хорошую перспективу выбранной вами области предпринимательства?
5. Видите ли вы возможность выхода вашего бизнеса на внешний рынок?
6. Существует ли упорядоченная статистическая информация в вашей области деятельности?
7. Какие другие источники информации могут быть полезны?
8. Почему вы рассчитываете, что выбранная форма бизнеса будет успешной?
9. Какова специфика вашей формы бизнеса и за счет чего вы собираетесь победить в конкуренции?
10. Почему вы отдаете предпочтение данной форме бизнеса перед другими?
11. Почему малые формы бизнеса могут быть успешными в данной области?
12. Какова в вашем представлении тенденция продаж в данной области?
13. Как ваш деловой опыт поможет вам в экспансии на рынке?

### **Описание вида деятельности (бизнеса)**

Цель этого раздела бизнес-плана заключается в том, чтобы объяснить: на чем вы хотите сделать бизнес; каким образом вы собираетесь добиться поставленной цели; на чем основано ваше убеждение в успехе дела. Решение о том, каким видом деятельности заняться, что она будет представлять собой в течение ближайших пяти лет, по существу, самое важное, которое вам предстоит принять.

Всякий бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности. Поэтому центральным становится вопрос об основном роде занятий. Планирование целиком строится на ваших представлениях о будущем деле. Если здесь будет допущена серьезная ошибка, то ваши шансы на успех заметно уменьшатся. Проверьте лишний раз, все ли вы взвесили. Данный раздел бизнес-плана должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Каким бизнесом вы занимаетесь? С каким видом деятельности он в основном связан - с торговлей, промышленностью, сферой услуг? Какие товары вы будете производить или какие услуги оказывать? Кто является потребителем вашей продукции?
2. Каково положение дел в вашей фирме? Что это - стадия становления, расширение действующего предприятия, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной?
3. Каков юридический статус вашей фирмы - единоличное владение, партнерство или корпорация? Если вы только начинаете свое дело, то юридические и налоговые предпосылки создания нового предприятия достаточно сложны, вам понадобится совет юриста и бухгалтера.
4. Почему дело обещает быть прибыльным (или имеет хорошие перспективы для развития)?
5. Когда ваша фирма начала (начнет) функционировать?
6. Какова продолжительность рабочего дня или рабочей недели?
7. Носит ли ваша деятельность сезонный характер? Если да, то данные о продолжительности рабочего времени должны быть скорректированы с учетом сезонных колебаний. Этот факт должен быть отражен в ответах на пятый и шестой вопросы.

Труднее всего дать ответ на первый вопрос, поскольку он является стержневым и включает в себя все другие вопросы; Здесь определенно нельзя отделаться одной фразой вроде: "специализируется на продаже даров моря оптовым и розничным покупателям". Имея четкое представление о целях своего предприятия, вы сможете осмысленно подойти к планированию будущей прибыли.

### Пример описания предприятия (вида бизнеса)

#### Предприятие

Реализация указанного проекта будет осуществляться акционерным обществом открытого типа "\_\_\_\_\_".

Целью данного общества является:

- о создание производственных мощностей по \_\_\_\_\_ (региональные рынки) и \_\_\_\_\_ (зарубежные рынки);
- о создание и внедрение технологий \_\_\_\_\_;
- о строительство железнодорожных подъездных путей и автомобильных дорог (если требуется);
- о строительство объектов сервисного обслуживания (если требуется: указать каких).

**Учредители** Акционерное общество "\_\_\_\_\_ " (адрес)

Фонд имущества \_\_\_\_\_ района (адрес)

Акционерное общество закрытого типа "\_\_\_\_\_ " (адрес)

Государственное предприятие "\_\_\_\_\_ " (адрес)

Уставной капитал Акционерного общества составляет \_\_\_ млрд. руб., разделенный на \_\_\_\_\_ тыс. обыкновенных именных акций номинальной стоимостью по \_\_\_\_\_ тыс. руб. каждая. К моменту регистрации общества учредители подписались на все \_\_\_\_\_ тыс. акций (если не на все, указать на сколько),

Общество владеет правом пользования земельным участком площадью \_\_\_\_\_ га.

В состав учредителей входят предприятия, имеющие опыт добычи, хранения, транспортировки, переработки и реализации \_\_\_\_\_ (вид продукции).

**Возможные партнеры** Проведены предварительные переговоры с фирмой \_\_\_\_\_ о поставке оборудования, проведении проектных изысканий на организацию производства \_\_\_\_\_.

Привязку проекта будет выполнять проектный институт "\_\_\_\_\_ " (адрес).

Инициатор проекта имеет хорошую репутацию в органах управления, деловых и финансовых кругах, что может служить предпосылкой к успешной реализации поставленных целей.

### Описание продукции (услуг)

#### Продукт (вид услуг) бизнеса

Эта часть бизнес-плана начинается с раздела, в котором описывается тот продукт или та услуга, которые вы хотите предложить вашим будущим покупателям и ради производства которых задумывается весь проект.

**Никто в мире не дает денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов. Здесь от вас потребуют предельной четкости и прежде всего ответа на вопросы:**

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?
- Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?
- Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент - наглядное изображение товара или изделий, полученных с помощью вашей технологии. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камень регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши ученые и конструкторы. Им говорят: "Покажите образец вашей продукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать". А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя: "Вы знаете, есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракт на поставку и сразу же обязательно..."

". Но лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, а потому в бизнес-план надо обязательно поместить фотографию или очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление. В данном разделе бизнес-плана должна быть указана примерная цена вашего товара и стоимость затрат, которые пойдут на его производство. Из этого ориентировочно можно определить и размер прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

**Очень важно четко охарактеризовать основные качества вашего товара, преимущества его дизайна и особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет особое значение для товара, предназначенного для продажи на мировом рынке, а теперь - и на нашем внутреннем.**

В этом же разделе описывается и организация сервиса вашего товара, если это техническое изделие. Но не следует делать акцент на "исключительные" достоинства товара. Лучше сосредоточиться на максимальном удовлетворении рынка, уникальных потребительских свойствах. Первым шагом в этом направлении является исчерпывающее знание собственного товара: каковы его отличительные черты, какую пользу он может принести потенциальному покупателю.

При отборе продуктов, которые предназначаются для внешнего рынка, полезно рассмотреть и оценить успешность их реализации на внутреннем рынке. Необходимо помнить, что продукты, которые предназначаются для внешнего рынка, требуют специфических оценок с точки зрения функций, цены и эстетики,

Проверить себя до составления рассматриваемого раздела бизнес-плана вам помогут ответы на следующие вопросы:

1. Каково назначение (функция) вашего продукта и возможные сферы его использования?
2. Каким образом реализуется назначение вашего продукта?
3. Перечислите основные характеристики и параметры вашего продукта, оригинальные и уникальные черты, делающие его конкурентоспособным.
4. В чем особая ценность вашего продукта для покупателя?
5. Почему именно ваш продукт будет пользоваться спросом на рынке?
6. Каковы слабые стороны вашего продукта?
7. Охарактеризуйте качество жизненного цикла вашего продукта.
8. Сколько времени необходимо для доведения нового продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж?
9. Каковы возможности адаптации (модификация) вашего продукта к изменениям рынка?
10. Опишите возможности и особенности вашей фирмы, позволяющие ей обеспечить успешный выпуск и распространение продукта.
11. Может ли ваш продукт быть защищен авторскими правами, патентами, торговыми знаками?
12. Какие продукты могут быть предложены для внешней торговли?
13. Что делает ваши продукты конкурентными?
14. Почему иностранные покупатели будут покупать именно ваши продукты?

#### Пример описания потребительских качеств изделий

Главными факторами, формирующими конъюнктуру на рынке изделий из природного камня, являются декоративность и архитектурная мода. Больше всего ценятся камни однородные по цветовому тону и не имеющие ярко выраженного рисунка. Важными факторами конкурентоспособности при равенстве перечисленных выше признаков выступают цена и физико-механические свойства. В зависимости от эстетических качеств и физико-механических свойств цена на внутреннем рынке составляет от 15-18 тыс. руб. за 1 м<sup>2</sup> (доломит "Вяо", кармашский доломит, высокодекоративные), на внешнем рынке - 26-40 долл.

Комплексная оценка декоративности данковского доломита, выполненная ВНИПСтромсырье, составляет 25-27 баллов, что соответствует второму классу декоративности. По декоративным качествам, полируемости доломит может быть отнесен к высокодекоративным камням. По этим показателям он превосходит махталтинский травертин, сыратайский ракушечник, граниты "Вигна", "Янцевский", "Высунский", и не уступает таким известным на российском и зарубежном рынках камням, как кармашский доломит, доломит "Вяо". Отдельные блоки могут составить конкуренцию коелгинскому, кибики-кардонскому, уфалейскому, газганскому, сюсюан-саарскому мраморам, робручейскому габбро-диабазу, гранитам Украины - одним из наиболее известных природных камней СНГ.

Сопоставление основных признаков, формирующих спрос на рынке облицовочных изделий из природного камня, показывает, что перечисленные выше качества ставят доломит Данковского месторождения в один ряд с наиболее ценными природными камнями и создают прочный фундамент высокой конкурентоспособности изделий из него на внутреннем и внешнем рынках.

Основные характеристики природных камней, облицовочные изделия из которых являются конкурентами облицовочных изделий из доломита на российском рынке, приведены в табл.

**Характеристики природных камней, облицовочные изделия из которых являются конкурентами облицовочных изделий из доломита на российском рынке**

Камень	Местоположение месторождения	Декоративность	Цвет	Цена, тыс. руб./м <sup>2</sup>
Травертин Махталтинский	Армения, Азербайджан	Низкая	Желто-коричневый	15-18
Сыратайский ракушечник	Киргизия	Средняя	Бело-желтоватый	35*
Кармашский доломит	Латвия	Высокая	Синевато-желтый	35*
Доломит "Вяо"	Эстония	То же	-	35*
Кибик-Кардоский мрамор	Хакасия	- " -	Цветной	40
Коелгинский мрамор	Урал	Средняя	Белый	35
Уфалейский мрамор	Урал	Высокая	Серый, полосатый	35

\* Цены указаны в долларах.

### Конкуренция и конкурентное преимущество

В этом разделе бизнес-плана вы должны сообщить потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. Конкретно вам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Как обстоят их дела с объектами продаж, доходами, внедрением новых моделей, техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)? Много ли внимания и средств они уделяют рекламе изделий?
3. Что собой представляет их продукция: основные характеристики; уровень качества; дизайн; мнение покупателей?
4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

Отвечая на вопросы, вы должны удержаться от грубой ошибки при составлении бизнес-плана - лакировки действительности. Казалось бы, какой смысл хвалить продукцию конкурентов в собственном бизнес-плане, вызывая сомнения у банка или инвесторов в успехе ваших планов прорыва на этот рынок? Не лучше ли о чем-то умолчать, что-то сказать как бы мельком, но зато подчеркнуть все реальные или мнимые слабости конкурентов?

Не поддавайтесь этому соблазну! Если хотите утвердиться в отрасли надолго, дорожите больше всего своей собственной репутацией.

Очень может быть, что вам удастся ввести в заблуждение будущих читателей бизнес-плана и получить от них деньги. Хорошо, если ваша хитрость удастся и инвесторам не придется начать разбирательство - почему их средства были использованы столь неудачно. В противном же случае за вами закрепится негативная репутация низкоквалифицированного предпринимателя, а может быть, и злостного обманщика. И тогда получить следующие порции кредитных или инвестиционных вливаний (а без них вы не сможете обойтись, как и ни один растущий предприниматель) вам будет куда сложнее, а главное - дороже.

Не забывайте, что первый принцип финансового рынка очень прост - чем рискованнее вложение (а что может быть рискованнее, чем кредитование глупца или обманщика), тем дороже оно обходится заемщику, потому что инвестор закладывает в ставку процента резерв страхования от неудач. Поэтому лучше оценивать конкурентов предельно точно. Необходимо указать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров-конкурентов, которые открывают для вас реальный шанс в снижении успеха. Это гарантирует вам уважение инвесторов и даст возможность повысить шансы на получение средств.

Покажите свою осведомленность о действиях конкурентов, которая позволит вам произвести новый или улучшенный продукт или добиться выгодного положения на рынке. Например, что конкуренты инертны и не способны ответить на ваш вызов или что они не замечают изменений во вкусах потребителей. Сделайте обзор сильных и слабых сторон ваших конкурентов и определите долю рынка каждого, их объем продаж, методы сбыта и производственные мощности.

Сопоставьте конкурирующие продукты, и услуги с точки зрения доли на рынке, качества, цены, характеристик, надежности, сроков поставок, послепродажного обслуживания, гарантии и других особенностей. Сравните дополнительные выгоды для клиентов, обеспечиваемые вашим продуктом (услугой), с тем, что они имеют от конкурирующих продуктов (услуг). Укажите достоинства и недостатки последних и оцените, почему они не удовлетворяют нужды потребителей. Для такого сравнения можно использовать данные, приведенные в таблице 6.2.

Эта таблица поможет проанализировать различные элементы, которые рассматривает покупатель, когда решает, покупать ли ваш продукт (услугу) или товар вашего конкурента. Проанализируйте также финансовое положение конкурентов, их ресурсы, себестоимость продукции, прибыльность и тенденции развития этих показателей. Покажите, кто является лидером в обслуживании, ценах, себестоимости и качестве продукта. Поясните причины, по которым фирмы появлялись и уходили с вашего рынка в последние годы.

Подробно опишите трех-четыре главных конкурентов: укажите, почему потребители сейчас покупают у них и что заставит потребителей отказаться от них в будущем. Основываясь на вашем знании конкурентов, объясните, почему вы думаете, что они уязвимы, и вы сможете привлечь часть рынка. Что заставляет вас предполагать, что вы будете легко (трудно) конкурировать с ними. В чем ваше конкурентное преимущество?

**Таблица 1 Сравнительные характеристики конкурентов**

Показатели	Конкурент	Особенности ваших товаров
Качество Эксклюзивность обслуживания Более низкие цены Широта продуктовой линии Надежность продукта Своевременность в поставке Удобство в местоположении продавца Доступность продукта Гарантия в послепродажном обслуживании Помощь в использовании продукта Продукт в комплексе Вежливое обращение		

Имейте в виду, что если ваши преимущества по сравнению с конкурентами выше лишь на 30%, это означает, что ваши товары или услуги имеют достаточно низкую конкурентоспособность и вам необходимо позаботиться об изучении существующего опыта, внимательно приглядеться к тому, как работают конкуренты. Если ваши преимущества находятся в пределах 30-50%, то вы занимаете на рынке относительно устойчивое положение. При 50-70%-ном преимуществе над конкурентами вы работаете успешно и необходимо наращивать имеющиеся достижения; При 70% и выше - по существу, вы уже можете контролировать рынок продукции (услуги), следует думать о том, как сохранить завоеванные позиции.

К числу типичных ошибок разработчиков бизнес-плана можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, чтобы успешнее противостоять своим соперникам. Это должно войти в привычку уже потому, что рынки пребывают в

постоянном изменении и чей-то успешный дебют привлекает новых конкурентов. Методы конкурентной борьбы хорошо известны. Например, существует немало альтернатив ценовой конкуренции (дифференциация качества предлагаемых товаров и услуг, метод предоставления дополнительных удобств и т. п.), которые вполне могут быть взяты на вооружение. Воевать на два фронта всегда трудно. Сделайте акцент на те стороны деятельности, где у вас наибольшие преимущества перед конкурентом (высокое качество продукции и обслуживания, опытный персонал - вот главные из них). Попытайтесь сопоставить свои достоинства с уязвимыми моментами в деятельности соперника (конечно, при условии, что они вам известны, а если нет - необходимо выяснить). Ранжирование различий может быть осуществлено по многим принципам, например, "низкое", "хорошее" и т. д.

Для каждого рынка укажите ваш ранг и ранг главного конкурента (табл. 2).

**Таблица 2 Сравнительный анализ достоинств фирмы перед конкурентами**

Область сравнения	Рынок А		Рынок Б		Рынок В	
	Вы	Конкурент	Вы	Конкурент	Вы	Конкурент
Реклама						
Размещение						
Продукты						
Услуги						
Цены						
Имидж						

**Пример прогноза конъюнктуры рынка изделий**

В настоящее время три основных фактора оказывают определяющее влияние на формирование конъюнктуры как на российском рынке блоков и облицовочных изделий из природного камня в целом, так и на региональных рынках:  
 о динамика промышленного производства;  
 о инвестиционный кризис, следствием которого является падение объемов государственного строительства;  
 о динамика развития негосударственного сектора, который предъявляет быстро растущий спрос на облицовочные изделия.

Спрос внутреннего рынка на блоки из камней средней прочности составлял в 1999 г. 160 тыс. м3, облицовочные изделия - 2,4 млн. м3. При относительно умеренных масштабах спада в производстве по сравнению с уменьшением объемов строительства и резком падении инвестиционного спроса рынок облицовочных материалов из природного камня оставался относительно насыщенным, что сдерживало рост цен. На рынке начала формироваться принципиально иная ситуация. Масштабы спада в производстве камнеобрабатывающей промышленности практически сравнялись с темпами инвестиционного спада. Период относительного перепроизводства облицовочных изделий из природного камня окончился, они вновь попали в разряд дефицитных. Разница "спрос - предложение" составляет по камням средней прочности более 100 тыс. м2. Сегодня на рынке облицовочных плит из природного камня уже не столько падение спроса, сколько прогрессирующее сокращение предложения становится ключевым фактором формирования конъюнктуры. Экстраполяция тенденций, сформировавшихся в предыдущие годы, показывает, что в среднесрочной перспективе вероятной является следующая траектория развития рынка облицовочных плит и архитектурно-строительных изделий. В 1997-1999 г. объем государственных капитальных вложений в народное хозяйство сократился еще на 12-20%, что повлекло за собой приблизительно такое же снижение спроса на облицовочные изделия со стороны государственных учреждений и предприятий, органов власти различных уровней. Негосударственный сектор динамично развивался и имел устойчиво растущий (10-15% в год) спрос на изделия из природного камня средней прочности. Общий спрос сохранится на прежнем уровне по блокам -120-125 тыс. м3, по облицовочным плитам и архитектурно-строительным изделиям - около 1,9-2 млн. м2. В последующие 5 лет (2000-2005 гг.) начнется медленный рост инвестиционной активности хозяйствующих субъектов государственного и негосударственного сектора, возрастут масштабы промышленного строительства. Интенсификация инвестиционной деятельности обусловит увеличение емкости рынка облицовочных плит и архитектурно-строительных изделий из природного камня. Она возрастет к 2008 г. не менее чем в 1,25 раза и составит по изделиям из пород средней прочности 2,2-2,5 млн. м2. Сопоставление тенденций развития спроса и предложения показывает, что в среднесрочной перспективе емкость рынка облицовочных изделий из природных камней средней прочности будет устойчиво превышать планируемое производство на 200-300 тыс. м2.

**Пример анализа конкурентной ситуации**

На рынках \_\_\_\_\_  
 (наименование рынков, где предполагает реализовывать свою продукцию АО "\_\_\_\_\_")  
 уже работают предприятия-конкуренты: АОЗТ "\_\_\_\_\_" и ПО "\_\_\_\_\_" (табл. 3).

**Таблица 3 Основные характеристики конкурентов**

Предприятие и продукты	Объем продукции по номенклатуре г., тыс. шт.	Цена за 1 шт., руб.	Предоставляемые услуги
АОЗТ "_____" Продукт А Продукт Б			
Продукт ВПО "_____"			

Продукт А			
Продукт Б			
Продукт В			

Эти предприятия покрывают спрос на рынке в указанных выше регионах (без учета экспорта и поставки в отдаленные районы России) по продукту А на \_\_\_\_\_%, продукту Б свыше \_\_\_\_\_%, продукту В - около \_\_\_\_\_%.  
 На рынке, где намечает действовать АО "\_\_\_\_\_", основным конкурентом будет АОЗТ "\_\_\_\_\_", которое перерабатывает в настоящее время около \_\_\_\_\_ млн. т сырья и выпускает свыше \_\_\_\_\_ наименований продукции, в том числе \_\_\_\_\_.

Это предприятие имеет относительно устойчивое финансовое положение, несмотря на значительную дебиторскую задолженность. Уровень реальной стоимости основных и оборотных средств ниже допустимого, что свидетельствует об их изношенности, снижении производственных возможностей, необходимости модернизации, обновления. Объем товарной продукции АОЗТ "\_\_\_\_\_" за \_\_\_\_\_ г. составил \_\_\_\_\_ млрд. руб., рентабельность - около \_\_\_\_\_%, что выше, чем в среднем по отрасли (\_\_\_\_\_%). Численность производственного персонала около \_\_\_\_\_ тыс. чел., общая численность около \_\_\_\_\_ тыс. чел.

Завод отпускает продукцию железнодорожным (трубопроводным, речным или иным транспортом - указать).

Недостаточность мощностей по производству продукта А приводит к тому, что завод не может выполнить заявки на его производство. При этом наблюдается затоваривание продукта Б, пользующегося меньшим спросом, что ухудшает конкурентные позиции АОЗТ "\_\_\_\_\_" на рынке.

В то же время малая зависимость АО "\_\_\_\_\_" от

труднореализуемой продукции В за счет более полной переработки сырья в продукты А и Б будет выгодно отличать его от основного конкурента. Имея среднетоннажные мощности по переработке, оно может более оперативно реагировать на изменение спроса.

При меньшей численности производственного персонала АО "\_\_\_\_\_" будет иметь более высокую выработку на одного работающего более \_\_\_\_\_ тыс. в год против \_\_\_\_\_ тыс. на АОЗТ "\_\_\_\_\_").

Таким образом, для создаваемого нового производства в АО имеется достаточная рыночная ниша в близлежащих регионах.

## Описание продукции (услуг)

### Анализ рынка сбыта

Изучая материалы вашего проекта, любой кредитор самое пристальное внимание уделит именно рынку сбыта, ведь успех вашего мероприятия полностью зависит от того, насколько необходим ваш товар/услуга на рынке.

Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, необходимо досконально изучить свой рынок, т. е. организации и людей, которые покупают товар или пользуются услугами. Необходимо держать под контролем круг ваших потребителей. Тогда вы всегда сможете решить, остаться на этом рынке или покинуть его. Однако действуйте осторожно. Появление на рынке или уход с него относятся к числу наиболее важных стратегических решений и требуют тщательного расчета.

Конечно, вы заинтересованы в тех потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объеме и на протяжении длительного периода с тем, чтобы ваша фирма могла существовать и развиваться.

Следовательно, ваша первая задача - определить свой целевой рынок. Поиск его осуществляется путем логических рассуждений на тему: "Кто заинтересован в ваших товарах или услугах?" Начните со своей сегодняшней клиентуры или того, кто мог бы стать вашим потенциальным покупателем.

Как только фирма начнет функционировать, вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Какими вы представляете свои рынки?
2. На каких из них ваша фирма уже задействована?
3. Какие товары пользуются спросом?
4. Кто является вашим покупателем в настоящее время?
5. Кто мог бы стать вашим потенциальным покупателем?

*Четвертый вопрос заслуживает особого внимания.* Товары приобретаются в конечном итоге людьми, а не фирмами и организациями. Решения о покупке принимает конкретный человек. Данные демографических исследований, которые сами по себе увлекательны, подскажут, где найти свое место на рынке и как лучше организовать торговлю. Уже одно проведение простейших демографических оценок даст вам преимущества перед подавляющим большинством бизнесменов и менеджеров, которые полагаются на привычку и инерцию вместо того, чтобы заняться изучением рынка. Вам нужно научиться распознавать самого выгодного клиента и с полуслова понимать, что ему нужно. Это облегчит вам последующие поиски нужной клиентуры. Если вы реализуете большую часть своей продукции фирмам, границы поиска будут несколько шире: сначала определите, каким фирмам выгоднее всего продавать вашу продукцию, затем найдите среди персонала этих фирм людей, с которыми имеет смысл завязывать свои контакты, и постарайтесь побольше узнать о них.

6. Как бы вы охарактеризовали свой рынок?

Ниже приведены возможные критерии сегментации рынка.

Для частных лиц	Для фирм
Возраст	Местонахождение
Пол	Структура
Национальность или этническая группа	Объем продаж
Любимое занятие	Каналы распределения
Образование	Численность наемного персонала
Стиль жизни	



Социальная принадлежность	
Профессия	
Уровень дохода	
Жизненный цикл семьи	
Сфера деятельности	Сфера деятельности

Сегментирование рынка оправдывает себя даже в рамках небольшой фирмы. Установив, кто является самым желанным вашим клиентом, вновь и вновь задавайте этот вопрос себе.

7. Почему люди покупают ваш товар?
8. Почему они покупают у вас, а не у вашего конкурента?
9. Что именно они покупают?
10. Каким образом расширить круг таких покупателей?  
Последний вопрос является ключевым для определения вашей стратегии в будущем, Продавать товар своим постоянным покупателям всегда легче, чем привлекать новых. Нужно постоянно следить за тем, чтобы на смену покупателям, которых вы теряете по тем или иным причинам, приходили новые, не говоря уже о том, что рост фирмы возможен только при расширении клиентуры.
11. Какова емкость вашего рынка (рынков)?
12. Какая доля рынка приходится на вашу фирму?
13. Каков потенциал роста данного рынка?
14. Что будет происходить с вашей долей по мере расширения рынка - сокращение или увеличение?
15. Относится данный рынок к числу конкурентных или нет? Если нет, то почему?  
Вам необходимо оценить емкость своего рынка. Если клиентура малочисленна, то ваша фирма неминуемо обанкротится. Хотя фирма черпает средства из четырех источников - выручка от реализации, заемные средства, доход от продажи недвижимости и прибыль на новые инвестиции - главным является прибыль от основной деятельности, которая возникает в результате продажи товара.
16. Чем привлечь покупателей и как удержать их внимание?
17. Как добиться расширения границ рынка?

Последние два вопроса подразумевают способы и место проведения рекламной кампании, привлекательность и доступность ваших мест реализации, степень соответствия профиля вашей фирмы запросам избранного сегмента рынка.

Для предпринимателей России составление рассматриваемого раздела плана крайне затрудняется тем, что очень сложно найти достоверные сводные результаты исследования рынка. У зарубежных предпринимателей путь здесь куда проще: они могут получить нужные данные в местных торговых палатах, в отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации - свободные союзы предприятий определенной отрасли производства или торговли - широко распространены во всем мире. Все члены ассоциации предоставляют информацию добровольно и бесплатно. Так же бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) они получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или намечаются в его структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы. Так что конкуренция конкуренцией, а общая потребность в сводной картине рынка столь велика, что ради ее удовлетворения конкурирующие предприятия согласны даже делиться своей коммерческой информацией. Бесспорно, что создание таких ассоциаций важно и для отечественной экономики.

#### **Потребители продукта или услуги.**

Необходимо определить, кто является потребителем ваших продуктов (услуг) или кто может стать им в будущем. При этом потенциальные потребители должны быть классифицированы по относительно однородным группам в соответствии с общими идентифицируемыми характеристиками (например, на основе сегментов рынка). Так, детали автомобиля могут покупать его производители и ремонтники. Соответственно, речь должна идти об этих двух сегментах рынка. Определите, кто и где является основным покупателем вашего товара в каждом сегменте рынка.

Покажите, легко ли выйти на потребителей, как они будут покупать (через оптовиков, в розницу, через биржу и т. д.). Кто именно принимает решение о покупке в их организациях и сколько на это уходит времени. Опишите особенности процесса закупки клиентами, укажите, что является для них главным при покупке (цена, качество, время поставки, послепродажное обслуживание) и почему потребители могут отказаться от своих традиционных поставщиков.

Перечислите любые заказы на продукт, контракты или письменные обязательства, которые у вас уже есть на руках. Это наиболее надежная информация, которой вы располагаете для привлечения кредитора или партнера. Перечислите также всех потенциальных потребителей, уже выразивших заинтересованность в продукте (услуге), и объясните, почему они хотят покупать этот продукт.

Назовите также потенциальных потребителей, не проявивших заинтересованности в предложенном продукте (услуге). Объясните, как вы собираетесь их завоевать; покажите, как быстро, по вашему мнению, продукт утвердится на рынке.

#### **Оценка размера рынка и возможных тенденций его развития.**

Оцените на пять лет вперед размер рынка и вашу долю в нем по отдельным сегментам рынка в штуках, рублях и долларах. Покажите их потенциальную прибыльность. Определите возможный ежегодный рост рынка вашего продукта или услуги, по крайней мере для трех лет по каждой из основных групп потребителей. Опишите основные факторы, влияющие на рост рынка (например, тенденции развития отрасли, социально-экономические тенденции, правительственная политика и изменения в демографическом составе страны), дайте обзор предшествовавших тенденций развития рынка. Любые различия между прошлыми и проектируемыми тенденциями темпов роста рынка необходимо объяснить.

#### **Оценка доли рынка и объема продаж.**

Обобщите особые характеристики ваших продуктов (услуг), которые делают их конкурентоспособными в настоящем и будущем. Назовите потребителей, которые готовы заключить или уже заключили договоры о закупках. Почему они это сделали? Кто из потребителей мог бы сделать крупные закупки в будущем, основываясь на оценке преимуществ вашего продукта, размера и тенденций развития рынка, потребителей, конкурентов и их продуктов, продаж в предыдущие годы. Оцените долю рынка и объем продаж вашего продукта в штуках и долларах в каждом из трех последующих лет. Не забудьте указать, какие допущения о рынке вы при этом делаете.

Покажите, как рост продаж в штуках и оцениваемая доля рынка связаны с развитием самой отрасли и ростом спроса потребителей, силой и слабостью конкурентов. Если ваша фирма уже действует, приведите данные об общем объеме рынка, вашей доле в нем и объеме продаж за последние два года.

**Правильно составить этот раздел вам помогут ответы на следующие вопросы.**

***По основной характеристике рынка вашего продукта***

- Какова емкость рынка?
- Какова степень насыщенности рынка?
- Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?
- Что делает ваш продукт уникальным и почему покупатели предпочитают именно ваш продукт?
- Какова общая тенденция спроса на ваш продукт?

***По сегментированию рынка***

- Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?
- Какие сегменты и почему являются наиболее перспективными?
- Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?
- Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т. п.)? По перспективам рынков
- Какие из этих рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?
- Какие из этих рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки товара?
- Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

***По прогнозированию продаж***

- На какую долю рынка вы рассчитываете?
- Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?
- Какой объем продаж вы прогнозируете на этих рынках?
- Каков прогнозируемый рост продаж на этих рынках в ближайшие 5 лет?
- Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

***О покупателях на ваших рынках***

- Какие покупатели будут покупать ваш продукт? Укажите конкретных покупателей для первого года продаж и соответствующие размеры заказов.
- Какие покупатели будут наиболее перспективными для ваших продуктов?

***По продвижению ваших товаров в условиях конкуренции***

- Какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных вами рынках?
- Кто будет представлять вашу фирму?
- Кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей?
- Будете ли вы пользоваться услугами специализированных компаний для маркетинга и продвижения вашего товара?

***По требованиям к агентам и дистрибьюторам вашего продукта***

- Почему необходимо иметь специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке?
- Какой тип клиентов особенно перспективен?
- Какие критерии определяют сферу деятельности агентов?
- Каковы финансовые взаимоотношения с агентами?
- Какие линии поведения агентов являются допустимыми?

**Пример сегментации рынка. Определение рыночной ниши изделий**

Основными регионами - импортерами облицовочных изделий европейской части России являются: Центральный, Центрально-Черноземный, Северо-Западный и Поволжский экономические районы. Эти традиционные зоны крупного потребления, прежде всего Центральный и Центрально-Черноземный районы, служат наиболее перспективными рынками реализации облицовочных изделий из доломита.

Итоги 1999 г. свидетельствуют о том, что в настоящее время ситуация на этих региональных рынках стабилизировалась. В ряде областей (Курской, Воронежской, Орловской) наблюдается оживление спроса на каменную продукцию. По экспертным оценкам, потребность в изделиях из камней средней прочности составляет: в Центральном экономическом районе - 900-920 тыс. м<sup>2</sup> и значительно превышает производство; в Центрально-Черноземном районе - около 50 тыс. м<sup>2</sup>.

Крупнейшим потребителем облицовочных изделий является г. Москва (около 80% потребления в Центральном экономическом районе).

Спрос, предъявляемый областями, колеблется в пределах 10-15 тыс. м<sup>2</sup> в год. Наиболее крупными потребителями являются Московская, Тульская и Смоленская области (13-15 тыс. м<sup>2</sup> в год), несколько меньший спрос на эти изделия предъявляют Рязанская, Тверская, Брянская и Владимирская области (12-12,5 тыс. м<sup>2</sup>).

Можно выделить три основные сферы применения облицовочных изделий из природного камня на региональных рынках: строительство, ландшафтная архитектура и изготовление памятников. Наиболее емким рынком является строительство. Здесь потребляется около 80% облицовочных плит. На изготовление памятников идет 15% облицовочных плит, относительно небольшая часть (5%) используется в ландшафтной архитектуре.

Большая часть изделий используется при строительстве объектов соцкультбыта и административных зданий и сооружений, а также дорог, тротуаров, площадей, надземных и подземных переходов.

В Москве и Санкт-Петербурге изделия из природного камня широко применяют для отделки метро.

Основными областями применения облицовочных плит в строительстве зданий и сооружений являются изготовление полов (около 35% изделий), облицовка фасадов (22%). Около 29% изделий используются для внутренней облицовки стен, изготовления лестничных маршей, подоконных и других плит при отделке интерьеров.

Помимо упомянутых ранее направлений применения облицовочных изделий, в 1999-2000 гг. появляются новые перспективные рынки. Один из таких рынков - индивидуальное жилищное строительство. Его объем и предъявляемый им спрос на каменную продукцию возрастут в несколько раз.

Перспективным рынком сбыта каменной продукции является рынок "тонких" плиток для полов и внутренней облицовки стен жилищ. Емкость этого рынка приблизительно в 10 раз больше, чем рынка облицовочных плит.

Большим спросом пользуются мозаичные клееные плиты для устройства интерьеров.

Основные потребители и особенности сбыта. Основными потребителями изделий в Центральном и Центрально-Черноземном районах являются:

- строительные отделочные управления крупных строительных организаций;
- управления капитального строительства;
- дирекции строящихся зданий и сооружений министерств и ведомств.

В настоящее время ими потребляется около 85% изделий из природного камня.

В последнее время на смену крупным заказчикам изделий из природного камня (величина разовых заказов до 5-10 тыс. м<sup>2</sup>) пришли мелкие заказчики: банки, страховые компании, крупные АО (разовые заказы до 250 м<sup>2</sup>). Доля потребления ими изделий из природного камня в 1999 г. достигла 15% и продолжает расти. Основными факторами формирования спроса на каменную продукцию у хозяйствующих субъектов являются цена и декоративность. Отечественные потребители, как правило, не дифференцируют спрос по типоразмерам плит. Наибольшим спросом пользуются наименее дорогие изделия. Значительное влияние на формирование спроса на те или иные виды каменной продукции оказывают архитектурно-строительные мастерские.

Продажа изделий чаще всего осуществляется по образцам, реже по каталогам, в ходе прямых контактов между покупателем и продавцом. Подобный способ удобен для покупателя, который может непосредственно ознакомиться с качеством предлагаемого товара.

Все большее распространение получает торговля через оптовые базы строительных материалов в крупных городах и через крупные магазины стройматериалов. **Стратегия плана маркетинга**

План маркетинга как часть бизнес-плана не только необходим для внутренней организации деятельности вашей фирмы, но и служит основой контактов как с партнерами, так и с инвесторами. При обсуждении бизнес-плана с будущими партнерами необходимо иметь четкое представление о принципиальной схеме распространения вашего товара, методах определения цен, уровне рентабельности на вложенный капитал и других вопросах маркетинговой политики, представленной в соответствующих разделах бизнес-плана.

*Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения бизнес-идеи до появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания.*

Что делает ваш продукт конкурентоспособным, а также привлекательным и выгодным для контрагентов при производстве, транспортировке и потреблении? Что заставляет клиента открыть для вас двери? Ответы на эти вопросы включают в себя определения как требований рынка, так и величины риска, который вы можете взять на себя. При разработке ценовой политики важно определить не только уровень цен, но и стратегическую линию ценового поведения фирмы на рынке по каждому виду товара. Ценовая стратегия - основа принятия решений в установлении цены продажи в каждой конкретной сделке.

Особое внимание следует уделить разработке вопросов качества продукции. Именно оно на соответствующих целевых рынках может обеспечить вам победу в конкурентной борьбе. Важную, а на некоторых сегментах ключевую роль, играет разработка дизайна, позволяющая удовлетворить прихотливого покупателя на уже достаточно насыщенном рынке. *Повысить конкурентоспособность товара можно путем предоставления сопутствующих товаров и услуг*

*Выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара стандартно представляемого четырьмя стадиями: разработка, выход на рынок, зрелость (насыщение), спад. Различают и сам тип жизненного цикла, поскольку в реальных ситуациях в зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма существенно отличаться от стандартного, классического вида (сезонная или кривая моды, гребешковая кривая, кривая продолжительного увлечения и т. д.).*

Можно предложить следующую схему написания рассматриваемого раздела.

#### **Общая стратегия маркетинга.**

Опишите свою рыночную философию, миссию и стратегию компании, исходя из особенностей вашего продукта и каналов реализации в вашей нише рынка. Включите, например, описание потребителей, которые уже являются вашими клиентами или на которых будут направлены первоначальные усилия по продажам, а также тех, на ком внимание будет сконцентрировано несколько позднее. Укажите, как потенциальные потребители в этих группах будут выявлены и как вы на них выйдете; какие особенности продуктов и услуг (например, высококлассный сервис, качество, доступная цена, своевременная поставка, гарантия или подготовка персонала покупателя) будут использованы для стимулирования продаж;

будут ли применены новаторские маркетинговые концепции, способствующие реализации продукта (например, аренда, возможность бесплатно использовать продукт ограниченный период времени и т. д.).

Укажите, как будут реализовываться продукты или услуги на начальном этапе (на мировом, национальном или только региональном рынках) и объясните почему; приведите планы расширения продаж в будущем. Выявите сезонные колебания в продажах, наметьте, что может быть сделано для продаж продукта вне сезона. Если возможно, опишите планы получения правительственных контрактов как способа развития продукта.

**Ценообразование.** Опишите свою стратегию в области цен и сравните ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат. Дайте оценку прибыли и покажите, будет ли она достаточна для покрытия затрат, подготовку персонала, ценовую конкуренцию и т. д. Поясните, в какой степени цены помогут вам:  
о проникнуть на рынок;  
о сохранить и увеличить вашу долю рынка в условиях конкуренции;  
о получить достаточную прибыль.

*Покажите правильность ценовой стратегии и различия между вашими ценами и ценами конкурирующих или замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, дополнительного обслуживания, снижения себестоимости и т. п.*

Опишите вашу ценовую политику с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Например, более высокая цена может уменьшать объем продаж, но в результате давать более высокую прибыль. Если цена вашего продукта ниже цены конкурентов, объясните, как вы при этом сохраните прибыльность своего производства (например, с помощью большого объема продаж, благодаря высокой эффективности производства, низкой стоимости труда и материалов, невысоким накладным расходам и т. п.). Укажите любые скидки с цены, позволяющие стимулировать реализацию продуктов или услуги.

**Тактика реализации продукции.** Опишите методы реализации (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе. Включите описание любых специальных требований для реализации продукции (например, необходимость рефрижераторов и т. п.). Проанализируйте сравнительную эффективность различных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т. д., в сравнении с тактикой ваших конкурентов в этой области.

Опишите, как будут выбраны посредники и торговые представители, если вы их используете; когда они начнут свою деятельность; регионы, где они будут действовать; рост числа помесячного и ожидаемого объема продаж каждого из них.

**Если используется собственная торговая сеть, то представьте ее структуру, укажите, заменит ли она торговых представителей, и если да, то когда и как это произойдет. Покажите, какой объем продаж будет приходиться на одного продавца в год и какие** комиссионные или заработную плату он будет получать; сравните эти цифры со средними по отрасли. Подготовьте график работы сбытового подразделения, составьте смету затрат на реализацию продукции.

**Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий.** Если ваша фирма будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала, то оцените степень их важности для покупателя и опишите, предложите решения всех этих проблем.

Опишите условия предлагаемых гарантий: будет ли обслуживание проводиться работниками фирмы на месте, в ремонтных мастерских или продукция будет возвращена на завод. Определите предполагаемые цены за послепродажное обслуживание и оцените, будет ли оно приносить доход или станет лишь безубыточной операцией. Сравните ваши услуги покупателям с услугами основных конкурентов.

**Реклама и продвижение товара на рынок.** Как вы собираетесь привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции? Производители оборудования должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Производители товаров народного потребления должны указать, какой тип рекламной кампании им больше подходит, в каких ярмарках и выставках они собираются участвовать и где будут размещать рекламные объявления и щиты. Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

**Реализация продукции.** Опишите методы и каналы реализации, которые вы будете использовать. Укажите транспортные расходы как процент от цены. Если продукт будет продаваться на мировом рынке, как будет проводиться реализация, включая ее метод, транспортировку, страхование, необходимое кредитование, таможенные сборы и т. д.

Представленная модель стоимостного прогноза характеризуется зависимостью ее составляющих от результатов научно-технических и социально-экономических прогнозов. Каждая составляющая зависит от множества факторов внешней и внутренней среды. Поэтому при формировании прогноза стоимостной оценки используют как эвристические методы, так и математическое моделирование.

**Правильно составить рассматриваемый раздел бизнес-плана вам помогут ответы на следующие вопросы.**

*По ценовой стратегии*

- о Каким образом можно рассчитать цену для каждого продукта?
- о Какие факторы должны приниматься во внимание при установлении цены? Обратите внимание на затраты по транспортировке, складированию и хранению товаров.
- о Чувствителен ли ваш товар к колебаниям цен?
- о Какова стратегическая линия поведения фирмы на рынке?

*По стратегии в области качества*

- o Какие характеристики качества товара являются наиболее привлекательными для покупателей? Определите тенденции изменения привлекательности вашего товара по этим характеристикам.
- o Какова стратегическая линия поведения вашей фирмы на рынке в области качества продукции?

*По дизайну*

- o Какова стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна продукции?
- o Как организовано дизайнерское обслуживание товара?
- o Предусмотрены ли специальные статьи расходов на такое обслуживание?

*По стратегии продвижения*

- o Какие формы товарной рекламы вы намерены использовать?
- o Необходимо ли специальное изучение будущих пунктов торговли?

*По стимулированию сбыта и сервисному обслуживанию*

- o Какие специальные услуги клиентам вы будете оказывать?
- o При каких условиях гарантируется возврат денег клиентам?
- o Будете ли вы использовать премиальные виды продаж?

*По дополнительным требованиям к товару*

- o Может ли потенциальный покупатель наглядно познакомиться с товаром, прежде чем он сделает заказ на него?
- o Какие специальные знаки должны быть на продукции?
- o Какие запасные части должны быть переданы вместе с ней и какие могут потребоваться в дальнейшем? Способы их получения покупателем?
- o Может ли товар быть получен покупателем в заранее заказанное время в назначенном месте?

*По дополнительной информации о товаре*

- o Необходима ли дополнительная информация, улучшающая знания потенциальных покупателей о товаре?
- o В какой форме должна быть представлена такая информация?
- o Каковы способы распространения такой информации? *По дополнительным требованиям к условиям продаж*
- o Каковы дополнительные требования к способам и времени транспортировки товара?
- o Требуется ли организация специального послепродажного обслуживания?

*По продлению жизненного цикла товара*

- o Путем новых модификаций товара.
- o Путем поиска новых сфер использования товара.
- o Путем поиска и привлечения новых потребителей.

**Пример составления плана маркетинга**

План маркетинга АО " \_\_\_\_\_ " базируется на результатах анализа состояния тенденций развития отрасли, ситуации и тенденций развития внутреннего и внешнего рынков. При его разработке учитывались потенциальные возможности предприятия:

- наличие в составе учредителей предприятий, имеющих опыт добычи, хранения, транспортировки и реализации продукции;
- энергичная команда управления, обладающая большим опытом организации подобных производств;
- отработанность технологического процесса производства;
- развитая система основных и вспомогательных средств.

Планирование производства. АО " \_\_\_\_\_ " будет выпускать продукт А по ГОСТ \_\_\_\_\_ и продукт Б по ГОСТ \_\_\_\_\_. Наряду с этими продуктами из отходов основного производства будут производиться продукт В по ГОСТ \_\_\_\_\_ и продукт Г по ТУ \_\_\_\_\_. Производство на АО " \_\_\_\_\_ " проектируется так, чтобы обладать достаточной степенью адаптивности к изменению спроса, в частности реагировать на сезонные и циклические изменения спроса на различные продукты. Учитывая значительный неудовлетворенный спрос на продукт Б в \_\_\_\_\_ области и прилегающих регионах, производственный процесс планируется организовать так, чтобы обеспечить максимальный выход этого продукта. Выпуск продукции будет осваиваться поэтапно. После завершения первой фазы строительства предприятие будет выпускать

После пуска второй очереди производство продукта А будет доведено до проектной величины ( \_\_\_\_% совокупного объема), повышен выход продукта Б (до \_\_\_\_%), начато производство продукта Г. При этом производство продукта В, обладающего наименьшей стоимостью, будет уменьшено более чем в \_\_\_\_ раз. Структура выпуска продукции после вывода предприятия на проектную мощность приведена в табл. 1

Таблица 1  
**Структура выпуска продукции**

<b>Показатели</b>	<b>1-й этап</b>	<b>2-й этап</b>	<b>3-й этап</b>
Сырье	100	100	100
Продукт А			
Продукт Б			
Продукт В			

Продукт Г

Такой подход к планированию производства позволит обеспечить его максимальную рентабельность.

#### Планирование сбыта.

Продукты А, Б, В и Г пользуются большим спросом как на региональном, внутреннем, так и на внешнем рынке. Емкость существующей на этих рынках рыночной ниши значительно превышает планируемые на АО "\_\_\_" объемы производства и создает прекрасные предпосылки для сбыта этой продукции.

#### Внутренний рынок.

Основными видами продукции для внутреннего рынка будут продукты А, Б, В и Г. Спрос на эту продукцию в настоящее время достаточно высок и, по прогнозным данным, будет оставаться достаточно стабильным в среднесрочной перспективе. Основными региональными рынками сбыта будут традиционные зоны крупного потребления: \_\_\_\_\_ область и \_\_\_\_\_ область.

На рынках этих областей будут реализовываться 100% продуктов С и Д.

#### Мировой рынок.

Наиболее перспективным с точки зрения реализации нефтепродуктов АО "\_\_\_\_\_" является восточноевропейский рынок. На этом рынке может быть реализовано \_\_\_\_ % продукта А и \_\_\_\_ % продукта Б.

#### Пример стратегии маркетинга и условия поставок

Маркетинговая стратегия АО "\_\_\_\_\_" направлена на развитие деятельности по наращиванию выпуска ассортимента высококачественных продуктов \_\_\_\_\_ с обеспечением объемов их поставок в соответствии с динамикой изменения платежеспособного спроса и в условиях жесткой конкуренции с заводами-изготовителями аналогичной продукции.

При выборе стратегии охвата рынка были учтены:  
ресурсы предприятия;

особенности внутреннего и внешнего рынка;

маркетинговые стратегии конкурентов;

действующие условия поставок.

В настоящее время в рамках Гражданского кодекса РФ действуют договоры купли-продажи \_\_\_\_\_ для федеральных государственных нужд и государственной поддержки отдельных производств и направлений деятельности, утвержденные Правительством России \_\_\_\_\_.

В соответствии с этим порядком заключение генеральных контрактов на поставку \_\_\_\_\_ осуществляет оптово-посредническая фирма "\_\_\_\_\_". Объемы поставок для обеспечения государственных нужд в \_\_\_\_ г. составили по продукту

А - \_\_\_\_ %, продукту В - \_\_\_\_ % от расчетного производства.

#### Этап внедрения на рынок и стратегия сбыта.

Продолжительность этапа составляет несколько лет.

На этом этапе стратегия АО "\_\_\_\_\_" рассчитана на решение двух задач:

завоевание лидерства по показателям доли рынка в \_\_\_\_\_ области;

оптимизацию текущей прибыли с целью обеспечения кратчайших сроков окупаемости проекта.

В соответствии с его основными задачами центральное место в комплексе запланированных маркетинговых мероприятий на первом этапе займут действия по позиционированию продуктов А, Б, В и Г на выбранных рынках и обеспечению им конкурентоспособного положения. Решение этой задачи будет осуществляться с помощью комплекса взаимно увязанных мер: стратегии сбыта и ценовой стратегии.

На этом этапе решается также ряд задач организационно-технического характера, которые должны обеспечить выход на внутренние и внешние рынки и подготовить реализацию стратегии глубокого проникновения, которая составит содержание второго этапа.

Приоритетное направление первого этапа - создание устойчивого канала сбыта продукции. Предлагается одноуровневый канал сбыта - использование собственной сбытовой сети и сети Торгового дома "\_\_\_\_\_", являющегося акционером АО "\_\_\_\_\_". Такой подход обеспечивает высокую доступность продукции АО "\_\_\_\_\_" для потребителей, минимизирует затраты на содержание сбытовой сети, позволяет оперативно реагировать на изменение ситуации на рынке и выполнять все поступившие заказы.

#### Ценовая стратегия.

В настоящих условиях, когда практически отсутствуют замеры эластичности спроса по цене, в качестве базового метода ценообразования выбран метод "установления цены на основе уровня текущих цен". В соответствии с этим методом в основу расчета цены реализации продукции положены цены конкурентов на рынках, а не собственные издержки производства.

В условиях дефицита продуктов А и Б на выбранных целевых рынках подобная стратегия, с одной стороны, позволяет максимизировать прибыль за счет использования высокого уровня сложившихся цен, а с другой - обеспечивает прочное внедрение на рынок за счет более высоких качественных характеристик предлагаемой потребителю продукции.

При планировании отпускных цен на основные виды продукции учтены также:

вероятные тенденции их изменения на мировом и отечественном рынках в \_\_\_\_ гг.;

механизм формирования конъюнктуры на рынке.

С учетом прогнозируемой динамики цен на отечественном рынке планируется осуществлять реализацию продукции по ценам, приведенным в табл. 3

Таблица 3  
Ценовая стратегия

Вид продукции	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
---------------	---------	---------	---------	---------	---------

<b>А</b>					
<b>Б</b>					
<b>В</b>					
<b>Г</b>					

### Прогнозирование продаж

Прогнозирование продаж является начальной точкой финансового плана. Это чрезвычайно важный момент, поэтому следует обратить особое внимание на реалистичность оценок.

Прежде чем составлять этот раздел, следует вернуться к разделу "Стратегия плана маркетинга". Помните, что прогнозы продаж учитывают ожидаемое время продаж. Реально же деньги на счета поступают с запаздыванием.

Для составления этого раздела бизнес-плана необходимо:

- наметить приблизительную линию продаж на рынках А, В и С для каждого типа (табл.);
- определить приблизительную цену продаж по каждому продукту для рынков А, В и С;
- рассчитать общий объем продаж в денежном выражении для каждого из рынков (количество проданного умножить на цену);
- установить общий объем продаж для всех рынков по каждому году (итог по столбцам);
- рассчитать общие объемы продаж поквартально, ежемесячно, за первый год и общие продажи за 5 лет для каждого рынка.

### Расчет общего объема продаж

Вид рынка	Годы					Общие продажи			
	1-й				2-й		3-й	4-й	5-й
	Кварталы года								
	I	II	III	IV					
<b>Рынок А</b> Продано продукции, ед. Цена за ед. Всего продаж									
<b>Рынок В</b> Продано продукции, ед. Цена за ед. Всего продаж									
<b>Рынок С</b> Продано продукции, ед. Цена за ед. Всего продаж									
<b>Общие продажи</b>									

Правильно определенный прогноз продаж служит основой для:

- организации производственного процесса;
- эффективного распределения средств;
- должного контроля над запасами.

Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Обычно прогнозы продаж составляются на 1 год и на 5 лет. Годичные прогнозы продаж разбиты на квартальные и месячные. Чем короче прогнозы продаж, тем точнее и конкретнее должна быть содержащаяся в них информация.

Прогнозы продаж могут быть выражены как в денежных, так и в физических единицах. В любом случае они являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности фирмы.

### Методы прогноза продаж.

Величину будущих продаж можно определить одним из следующих методов.

*Оценки торговыми работниками.* Это очень ценный источник информации, поскольку торговые работники наиболее тесно соприкасаются с нуждами и потребностями покупателей. Результат применения этого метода необходимо сравнить с другими результатами для выявления возможных расхождений.

*Опросы потребителей.* Они проводятся для определения их покупок в прогнозируемый период. Недостатком этого метода является высокая вероятность неожиданных изменений рыночной конъюнктуры (например, появление новых видов товаров, на которые может переключиться внимание покупателей). Тем не менее хорошо подготовленный обзор предположений покупателей о будущих покупках в состоянии предложить множество вариантов для анализа продаж.

*Анализ временных рядов* необходим для учета временных колебаний величины продаж товара. Он включает анализ тенденций (экстраполяция трендов), анализ цикличности и анализ сезонности. Анализ тенденций помогает определить изменение продаж в течение выбранного периода времени, например, пронаблюдать их колебания за последние 3-5 лет. В рамках анализа цикличности выявляются изменения продаж, связанные с деловым циклом. Этот анализ применим в тех отраслях, где такая цикличность ярко выражена (например, в отраслях, производящих товары для строительства, в отраслях, выпускающих потребительские товары длительного использования). Сезонный характер использования товаров также накладывает отпечаток на величину продаж. Так, Продажа теплой одежды неравномерно распределяется по сезонам года.

*Экономические модели.* С их помощью связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными (колебаниями учетной ставки и т. д.), а также с отраслевыми данными (например, емкостью отраслевого рынка, уровнем конкуренции). Как поступить в случае, когда возникло противоречие между всеми методами прогноза продаж? В таком случае нужно выбрать тот (или те), который имеет наиболее весомые фактические основания и наиболее продуманный способ расчета. Но даже если существует гармоничное сочетание результатов различных методов, нельзя целиком полагаться на установленную цифру. Ведь условия внешней и внутренней среды организации подвержены постоянным изменениям. По этой причине **лучше определить не единственно возможный уровень продаж, а их диапазон, включающий в себя некоторое число вариантов.**

## Производственный план

Данный раздел бизнес-плана представляется только предпринимателями, которые хотят заняться производством. Главная задача раздела - доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества.

Для предпринимателей это самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей; ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие изделия и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких людей.

"А зачем обо всем этом писать? - спросят некоторые читатели. - В конце концов, никого не касается, как организовано мое производство. Вкладчиков должно интересовать лишь то, смогут ли они эти деньги вернуть и получить по ним проценты или дивиденды". Но такое объяснение в настоящее время никого не убеждает. Во всем мире финансисты вникают во все детали производственного цикла заемщиков не для того, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Для удовлетворения этого интереса вам следует ответить на множество вопросов. В бизнес-план надо включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения.

Основные вопросы, на которые надо ответить в этом разделе бизнес-плана, следующие:

- Где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие?
- Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет. Очень полезной здесь может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место и для процессов контроля за качеством. Нельзя обойти молчанием этот вопрос и в тексте. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль за качеством и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться. Наконец, завершат данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамика на перспективу. При этом вы не должны забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо также включить такие сведения, как вид требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Для бизнеса в обрабатывающей промышленности включите также в этот план политику управления запасами, обеспечения, управления производством. Определите, какие комплектующие будут производиться на своем производстве, а какие необходимо покупать на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к местоположению (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение фирмы и сервис снижают накладные расходы и могут обеспечить конкурентное преимущество.



**В целом структура данного раздела имеет следующий вид.**

**Производственный цикл.** Представьте графически характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Изложите, как вы будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

**Производственные мощности и их развитие.** Для уже существующего бизнеса опишите производственные мощности, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на фирме. Укажите, как и когда будут приобретены дополнительные мощности. Отметьте, собираетесь ли вы купить или арендовать оборудование и помещения (новые или бывшие в употреблении), сколько это будет стоить, когда вы наметили это сделать и какая доля средств, полученных от зарубежного партнера, пойдет на эти цели. Укажите ваши потребности в оборудовании на ближайшие три года. Поясните, как и когда в последующие три года вы планируете расширять помещение и наращивать мощность оборудования для увеличения объема продаж, какова стоимость всего этого.

**Стратегия в обеспечении и производственный план.** Опишите весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание запасов, квалификации рабочей силы, размера партий продукта и т. п. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности. Подготовьте производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, закупаемым компонентам и накладным расходам производства; покажите требуемый уровень запасов как функцию различных уровней продаж. Опишите подход к контролю качества, управлению производством и запасами, поясните, как инспекционные процедуры и система контроля качества позволят свести к минимуму уровень брака.

**Государственное и правовое регулирование.** Укажите любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т. п. Отметьте любые нормативные акты, которые могут влиять на характер и сроки открытия или функционирования вашей фирмы (проекта).

Этот раздел целесообразно завершить ответами на три важнейших вопроса и затем заполнить таблицу 1.

1. Наличие современной технологии \_\_\_\_\_
2. Затраты на получение технологии \_\_\_\_\_
3. Характеристика производственной базы \_\_\_\_\_

**Таблица 1.**

**Затраты по производственной базе по годам**

	Годы								
	1-й				2-й	3-й	4-й	5-й	Всего
	Кварталы								
	I	II	III	IV					
Затраты Субподрядчики									

**План НИОКР и инженерной доработки продукта.**

Необходимо достаточно подробно рассмотреть вопросы, связанные с технической доработкой продукта. Нередко случается, что время и расходы, требуемые для этого, недооценивают. Такими работами по доведению продукта могут быть: инженерные работы, необходимые для превращения лабораторного прототипа в конечный продукт; разработка специального оборудования; работы по дизайну, чтобы сделать продукт более привлекательным для потребителя и т. п.

**Структура раздела выглядит следующим образом.**

**Текущее состояние.** Следует описать текущее состояние каждого продукта или услуги и пояснить, что еще необходимо сделать для их выхода на рынок. Полезно указать, какие навыки имеет или должна иметь фирма для выполнения этих задач. Если есть возможность, то следует перечислить потребителей или конечных пользователей, которые участвуют в разработке и испытаниях продукции и услуг. Необходимо указать текущие результаты этих испытаний и когда ожидается получение готовой продукции.

**Проблемы и риск.** Выделите любые крупные предполагаемые проблемы в конструкции разрабатываемого продукта и подходы к их решению. Оцените возможное влияние этих проблем на затраты по разработке продукта и на время его выхода на рынок.

**Улучшение изделий и новые продукты.** Кроме описания разработок и исходных продуктов, укажите работы по их совершенствованию, планируемые для поддержания их конкурентоспособности, и работы по созданию новых продуктов и услуг, которые могут быть предложены той же группе потребителей. Укажите потребителей, которые принимают участие в этих разработках, и их мнение о перспективности последних.

**Затраты.** Представьте смету расходов на НИОКР, включая заработную плату, расходы на материалы и т. д. Учтите, что недооценка этой сметы может повлиять на ожидаемую прибыль, снизив ее на 15-30%.

**Вопросы собственности.** Укажите любые патенты, торговые марки, копирайт, которыми вы обладаете или собираетесь приобрести. Опишите любые контракты или соглашения, дающие вам права эксклюзивности или собственности на

разработки или изобретения. Опишите воздействие любых нерешенных вопросов или существующих проблем, таких, как споры о праве собственности на конкурентное превосходство, которое у вас имеется.

### Пример составления плана производства

**1. Этапы создания нового производства.** Стратегия производства направлена на создание производственных мощностей по \_\_\_\_\_ и выпуск следующего ассортимента продукции в соответствии с динамикой спроса на отдельные их виды. АО " \_\_\_\_\_ " при разработке стратегии производства рассмотрело несколько вариантов организации этапов производства.

**Описание сырья.** Для переработки на предприятии предусматривается использование сырья (табл. 2. и 3.), поставляемого с \_\_\_\_\_ (указать источники поступления сырья).

Таблица 2

#### Описание сырья

Фракционный состав	Массовое содержание, %	Фракционный состав	Массовое содержание, %

Таблица 3

#### Характеристика сырья

Плотность, т/м <sup>3</sup>	
Вязкость	
Температура застывания, °С	
Массовое содержание, %	

#### Этапы строительства предприятия.

Этап 1. Строительство \_\_\_\_\_ (указать наименование объектов, которые предполагается построить на этом этапе)

Этап 2. Строительство \_\_\_\_\_ (указать наименование объектов, которые предполагается построить па этом этапе)

Мероприятия (виды работ), которые охватывают первый и второй этапы строительства, могут быть объединены в одном документе, носящем название "План подготовки производства" (табл. 4.).  
Баланс продукции. Сводный баланс полученной продукции после полного завершения строительства и вывода предприятия на проектную мощность составляется по форме, приведенной в табл. 5.

**Внешний транспорт.** Продукция предприятия будет отправляться по железной дороге и автотранспортом. Предприятие размещается в \_\_\_\_\_ районе, \_\_\_\_\_ области на расстоянии ... км от железнодорожной линии \_\_\_\_\_ (название линии). Характеристика железнодорожной линии и расчетные объемы перевозок приведены в табл. 6. и 7.

Таблица 4

#### План подготовки производства

Мероприятия	2000г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	Итого
Разработка проекта						
Подготовка строительной площадки						
Строительство подъездных авто мобильных и железных дорог, электростанции						
Строительно-монтажные работы нулевого цикла первой очереди строительства						
Строительство административно- бытового корпуса, ремонтных мастерских						
Строительство железнодорожных и автомобильных эстакад						

Размещение заказов на установку оборудования первой и второй очереди						
Пусконаладочные работы по установке оборудования первой очереди						
Монтаж оборудования первой очереди						
Строительно-монтажные работы по установке оборудования второй очереди						
Пусконаладочные работы по установке оборудования второй очереди						
Благоустройство территории						
Подготовка кадров.						
Непредвиденные расходы						
Итого						

Таблица 5

#### Баланс продукции

Вид продукции	тыс. т	%
А		
Б		
В		
Г		
Итого		

Таблица 6

#### Характеристика железнодорожной линии

Число главных путей Вид тяги Норма грузовых поездов, т Размеры движения, пар поездов в сутки: грузового пассажирского	
---	--

Таблица 7

#### Расчетные объемы железнодорожных перевозок

Показатели	Прибытие (реагенты)	Отправление (продукция)
Годовой объем, тыс. т Тип вагонов Расчетная загрузка, т Среднее суточное число вагонов Коэффициент неравномерности Примечание		

Для приема-отправления грузов проектируется построить станцию \_\_\_\_\_ (указать название) в составе \_\_\_\_\_ приемно-отправных путей полезной длиной ... м, вытяжного пути длиной ... м, станционного и других зданий и сооружений для обработки вагонов.

#### Организационный план

Деловое расписание - необходимый раздел бизнес-плана. В нем фиксируется временной график ключевых действий (разработка продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж). Следует указать и важнейшие частные задания, критические события, определяющие успех дела. Перечень таких событий включает: завершение дизайна; представление продукта на выставках; заказ сырья, материалов и комплектующих в количествах, необходимых для организации планируемого объема производства; начало производства; получение первого заказа; первую

продажу; оплату первых счетов. Составление делового расписания позволяет контролировать ключевые моменты дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск.

Грамотно составленное деловое расписание демонстрирует зарубежному партнеру профессионализм управленческой команды. Предприниматели имеют склонность недооценивать время, требуемое для выполнения различных задач, поэтому постарайтесь быть реалистами. Покажите на графике решающие для успеха вашего бизнеса события:

- создание фирмы;
- окончание НИОКР;
- создание прототипа изделия;
- достижение договоренностей с торговыми представителями;
- выход на торговые показы продукции;
- подписание соглашений с оптовиками;
- заказ материалов в количествах, необходимых для производства первых партий;
- начало производства;
- получение первых заказов;
- поставка первых партий товара;
- получение первых платежей и поступлений на счет. На графике покажите, сколько времени проходит от момента приобретения сырья до получения денежной выручки по каждому выпускаемому продукту или услуге; как изменяется численность управленческого и производственного персонала, идет процесс приобретения или строительство зданий, сооружений и оборудования по мере развития бизнеса.

В разработке этого раздела бизнес-плана вам поможет заполнение табл. 1.

1. Выделите ключевые области деятельности. Составьте список видов деятельности, которые являются жизненно важными в вашем деле.
2. Определите дату начала каждой работы. Для этого рассмотрите место данной работы в общем плане работ.
3. Определите срок завершения каждой работы.
4. Назовите ответственных за каждую ключевую область деятельности; при этом необходимо, чтобы за каждую область отвечало одно лицо.
5. Обсудите возможные сбои в расписании и действия по их корректировке.
6. Обсудите влияние отклонений в расписании на потенциальную жизнеспособность предпринимаемого бизнеса.

Организационная структура управления бизнесом, личностные характеристики и квалификация персонала, формы юридического и банковского обслуживания - все это ключевые моменты, особенно в малом бизнесе, для успеха дела в целом. Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками и требованиями к ключевому персоналу.

При формировании структуры управления необходимо помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов следует учитывать уже на ранних этапах подготовки структуры проекта.

Таблица 1  
**Критические события бизнес-плана**

Область деятельности(события)	Ответственность	Дата начала события	Дата окончания	Возможные сбои в расписании их корректировка	Критические отклонения в расписании
-------------------------------	-----------------	---------------------	----------------	--	-------------------------------------

Если предприятие небольшое, то вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления служит залогом эффективной работы коллектива.

Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная. При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в результате, наличие контроля и, наконец, единоначалие. Здесь уместно напомнить известный афоризм: "Тело с двумя головами - чудовище".

В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду. При этом следует помнить, что работа персонала фирмы успешна лишь в том случае, когда интересы производства, способности и интересы работника согласованы.

Наиболее распространены два подхода к организации управления персоналом: американский и японский. Американский основан на индивидуальном принятии решений и индивидуальной ответственности, специализации, достаточно быстрой оценке и продвижении по служебной лестнице, найме работника на определенное время. Для японского подхода характерны коллективное принятие решений и коллективная ответственность, не специализированная деятельность, медленное продвижение по службе, пожизненный наем работников.

При подборе сотрудников и дальнейшей работе с ними указанные перечни признаков должны быть трансформированы и дополнены с учетом специфики собственного дела и конкретных видов работ, поскольку каждый из них будет оказывать прямое воздействие на положение и доходы фирмы. В бизнес-плане должна быть отражена политика по ключевому персоналу и определены способы изменения квалификации. Особые требования предъявляются к квалификации для работы на внешнем рынке. Наконец, необходимо указать форму юридического обслуживания бизнеса. Юридическая защита часто имеет определяющее значение для успеха. Продумайте также вопрос о консультантах и референтах.

### **Эффективная команда**

Эта часть организационного плана включает описание структуры управления фирмой, распределение ролей между основными членами управленческой команды и взаимодействие их друг с другом. Инвесторы, зарубежные партнеры хотели бы видеть управленческую команду, в которой были бы представлены на равных как административные навыки, так и навыки в управлении финансами, маркетингом, производством. Поэтому необходимо отразить послужной список учредителей, опыт работы в данной области, обязанности и ответственность, поощрения и ресурсы, которыми располагает фирма.

Рекомендуемая схема данного раздела состоит из следующих пунктов.

Организационная структура. Перечислите ключевые управленческие должности в фирме и назовите людей, которые их займут (полезным является представление схемы организационной структуры). Если невозможно заполнить все должности сотрудниками без чрезмерного увеличения накладных расходов, то поясните, как и кем их функции будут выполняться (с использованием работников-совместителей, консультантов или путем совмещения функций). Приведите примеры успешной совместной работы главных действующих лиц управленческой команды, чтобы продемонстрировать, как навыки и опыт каждого дополняют и создают эффективную управленческую команду.

Главные руководители фирмы. Опишите права и обязанности каждого члена команды управления: кто какую работу выполняет; кто кому подчинен; кто принимает окончательные решения. На каждого руководителя составьте подробно резюме, необходимое как иллюстрация деловых качеств и достигнутых результатов в управлении свидетельствующее о его способности справиться с будущими обязанностями. Резюме состоит из следующих основных частей:

Имя и фамилия руководителя.

Адрес служебный и домашний.

Телефон служебный и домашний.

Должность, на которую рекомендуется кандидат.

Краткая характеристика (укажите возраст, способности, интересы и квалификацию кандидата, мотивы занятия предпринимательской деятельностью, подходит ли он по состоянию здоровья для работы в этой должности).

Трудовой опыт (начните с последнего места работы и перечислите их в обратном порядке; отметьте, имеется ли опыт работы в данной сфере предпринимательской деятельности, есть ли навыки управления).

Образование (начните перечень с указания последнего учебного заведения, которое окончил кандидат, и перечислите их в обратном порядке).

Семейное положение кандидата.

Рекомендации (адреса и телефоны людей, которые могли бы рекомендовать кандидата).

Компенсация за руководство и вопросы собственности. Укажите величину заработной платы каждого члена управленческой команды, сравнив ее с той, что они получали на последнем месте работы. Общая практика за рубежом состоит в том, что на начальном этапе функционирования предприятия его руководители довольствуются скромной величиной вознаграждения - на уровне предыдущего места работы и ниже.

Если фирма планируется как акционерное общество, отметьте, сколько акций находится в собственности его руководителей, какой собственный капитал они вложили в дело.

Другие инвесторы. Опишите других инвесторов фирмы, число и долю акций, принадлежащих им, дату приобретения и стоимость одной акции.

Наем, другие соглашения опционы и премиальные системы. Изложите существующие или предполагаемые условия найма ключевых сотрудников. Укажите любые ограничения на приобретение акций и вложение капитала, которые повлияют на распределение собственности/Обобщите все подходы к распределению акционерного капитала, существующие и планируемые, которые важны для ключевого персонала и сотрудников. Представьте намечаемую систему опционов и премиальных выплат.

Совет директоров. Приведите решение фирмы относительно размеров и структуры совета директоров. Назовите предполагаемых его членов и коротко расскажите об их вкладе в фирму.

Другие держатели акций. Перечислите остальных держателей акций, их права и обязанности, приведите письменные гарантии (если такие имеются).

Профессиональные советники и услуги. Это бухгалтер, юрист, банкир, страховой агент или брокер, в услугах которых нуждаются все фирмы независимо от их размера.

Помните: банкир может оказать вам наиболее полезным по роду своей деятельности. Банки торгуют информацией наравне с кредитом и обладают обширными сведениями о фирмах.

Назовите имена и организации ваших советников-профессионалов по аудиту, рекламе, праву и банковским операциям.

Помните, что, согласно многочисленным исследованиям факторов, обуславливающих банкротство мелких фирм, 98% неудач объясняется непрофессиональным управлением и 2% - причинами, не зависящими от фирм.

Это обстоятельство нужно учитывать в бизнес-плане. Если составляется финансовая заявка, то следует убедиться в том, что потенциальный спонсор в курсе принятых или предпринимаемых мер по исправлению каких бы то ни было ошибок, допущенных вами или вашими управляющими. Если составляется план лично для себя, то в данном разделе должны быть

освещены сильные и слабые стороны управления. Ориентиром может служить перечень распространенные причин банкротства (%):

некомпетентность управления \_\_\_\_\_ 45  
 недостаток опыта в производстве данного ассортимента продукции \_\_\_\_\_ 9  
 недостаток управленческого опыта \_\_\_\_\_ 18  
 узкий профессионализм \_\_\_\_\_ 20  
 невыполнение взятых на себя обязательств \_\_\_\_\_ 3  
 обман \_\_\_\_\_ 2  
 стихийные бедствия \_\_\_\_\_ 1

Противоядия от некомпетентности не существует, зато есть два надежных средства защиты от узкого профессионализма или неопытности: добывать необходимый опыт своими силами, иметь партнера или нанять человека, обладающего им. Банкротства по последним двум причинам почти всегда можно избежать. Например, страхование предохранит фирму от потерь, связанных с обманом или стихийными бедствиями.

Персонал

Управление персоналом - сложная проблема, с которой не каждому дано справиться. Поэтому можно нанять специалиста, который помог бы отладить систему управления, найма и подготовки кадров, а также обучил бы вас методам руководства персоналом. Поначалу это может показаться слишком дорогим удовольствием, однако издержки, возникшие вследствие неумелого найма, способны приводить к катастрофическим последствиям.

Управление персоналом, как и всякое управление, нуждается в тщательном планировании. Вот несколько кадровых вопросов, над которыми нужно задуматься:

1. Сколько людей вам сейчас нужно? В ближайшем будущем? Через 5 лет?
2. В каких специалистах вы нуждаетесь? Есть ли они? Где?
3. На каких условиях - полной или частичной занятости они будут приняты на работу?
4. Как будет вознаграждаться их труд? Твердые оклады или почасовая оплата?
5. Какие дополнительные выплаты планируются?
6. Будет ли оплачиваться сверхурочное время?
7. Будете ли вы заниматься подготовкой кадров? Если да, то во что это обойдется фирме?

При этом помните, что затраты на обучение могут оказаться неприятным сюрпризом. К найму дополнительных работников следует прибегать только в том случае, если это повысит доходность фирмы. Поэтому прежде чем принимать на работу новых людей, подумайте, действительно ли они нужны.

В целом данный раздел бизнес-плана можно представить следующим образом.

1. Потребности в ключевых работниках.

о Назовите виды работ, которые вам потребуются в ближайшей перспективе.

о Укажите необходимую квалификацию по этим видам работ.

о Установите ключевой персонал, в том числе и ответственного за операции на внешнем рынке.

о Укажите, имеют ли ключевые работники опыт работы в области внешнеэкономических связей.

2. Квалификационная матрица па видам работ (табл. 2).

о Приведите имена ключевых работников, ответственных за выделенные виды работ. Отметьте знаком "x" те работы, которые будут закреплены за ними.

о Если строка матрицы оказалась пустой, то в последнем столбце делается соответствующая пометка. В этом случае вам потребуется соответствующий работник.

Таблица 2  
**Квалификационная матрица по видам работ**

<b>Работы</b>	<b>Работники</b>	<b>Отсутствующий ключевой персонал</b>
Маркетинговые исследования		
Реклама		
Производство		
Проектирование продукции		
Продажи		
Послепродажное обслуживание		
Финансы		
Бухгалтерия		
Транспорт		
Делопроизводство		
Юридическое обслуживание		
Информационное и коммуникационное обслуживание		

3. Политика в отношении персонала.

Нанять перспективы развития работ различного вида и соответствующую политику по ключевому персоналу.

4. Квалификационная матрица персонала для работ на внешнем рынке (табл. 3).

Цель этого шага - экспертиза по установлению соответствия имеющейся квалификации персонала требованиям к нему при выходе фирмы на внешний рынок. Если у вас в фирме есть сотрудник соответствующей квалификации, то проставьте на пересечении со столбцом "достаточные знания". В противном случае поставьте иной знак на пересечении с одним из

последующих столбцов в соответствии с тем, необходимо ли повышение имеющейся квалификации или получение такой квалификации нужно в полном объеме.

Таблица 3  
Квалификационная матрица для работ на внешнем рынке

Область знаний	Уровень знаний		
	достаточные	необходимо повышение квалификации	необходимо получение квалификации
Язык Культура и традиции Экономическая политика и государственное регулирование Законодательство и учет Международная банковская деятельность Международный маркетинг Транспорт Документация Связь Опыт поездок и личные контакты			

5. Способы повышения квалификации.

Для каждой области (строки матрицы), по которой имеющаяся квалификация недостаточна, укажите способы ее пополнения (компенсации).

6. Форма юридического обслуживания вашего дела.

Укажите, будете ли вы пользоваться услугами юридических фирм или создадите собственную юридическую службу.

## Направленность и эффективность проекта

### Понятие эффективности и методы оценки

Слово "эффективность" образовано от латинского "effectus", что означает исполнение, результат или следствие каких-либо действий, получаемый эффект. Но в отличие от эффекта, который ассоциируется с абсолютными величинами, под эффективностью подразумевают сравнительную оценку.

Необходимость оценки экономической эффективности связана с проблемой неизбежности выбора из множества возможных вариантов применения ограниченных ресурсов наилучшего, дающего максимальный результат. Рациональное поведение состоит в стремлении увеличить разницу между получаемым результатом и затратами.

Результаты и затраты - это ключевые понятия экономики и, по словам академика В.В. Новожилова, "нет более грубой ошибки в экономических рассуждениях, чем смешение прихода с расходом, результата с затратами", а например, германская теория финансов предприятия требует четко разделять даже такие синонимы как:

**результаты, приходы, поступления**  
и  
**затраты, расходы, выплаты.**

Каждая из этих взаимосвязанных категорий используется для определенных целей:

- **Затраты** связаны с переносом стоимости ресурсов на готовую продукцию, отражаются в ее себестоимости и служат ориентиром при ценообразовании.
- **Приход (доход) и расход** - это позиции отчета о прибыли и убытках, важны для расчета и контроля налоговых выплат. Понятие расход используется для детализации затрат, а также для обозначения некоторых особых расходов, которые не являются затратами на производство и реализацию продукции (не относящиеся к основной деятельности предприятия, связанные с движением имущества, внебюджетные и др.).
- **Результат производственной деятельности** - это выручка от реализации продукции, готовая продукция на складе, незавершенное производство, оборудование собственного производства. По этим позициям результат идентичен приходу, а с поступлением средств результат обычно количественно не совпадает вследствие отсрочки платежей.
- **Выплаты и поступления** (оттоки и притоки средств) - основные понятия динамического анализа эффективности инвестиций.

В основе определения эффективности лежит понятие **сравнительного преимущества** - преимущества в использовании одних ресурсов перед другими, которое обеспечивает наибольшее удовлетворение потребностей, максимальную отдачу от вложенных средств. Стремление к сравнительному преимуществу означает отказ от менее ценного ради более ценного, а степень полезности отражает **альтернативная стоимость**. Так под эффективностью в производстве можно понимать соотношение между ценностью того, что произведено и ценностью упущенных альтернативных возможностей.

**Экономическая эффективность проекта** с точки зрения привлекательности данного варианта инвестирования обычно оценивается в сравнении с простейшей альтернативной возможностью поместить располагаемые финансовые средства под проценты в ценные бумаги, банки и т. д. Для оценки альтернативных затрат или упущенной выгоды, неполученной прибыли используется средневзвешенная доходность финансовых инструментов - десятичная ставка  $i$ .

**Методы** оценки экономической эффективности инвестиций подразделяются на:

- статические и
- динамические.

**А. Статические методы** - наименее трудоемкие, упрощенные. Диапазон расчетов ограничен одним периодом - предполагается, что затраты и результаты каждого периода идентичны. Область применения статических методов - принятие решения о покупке той или иной машины, оборудования, производственной линии, замена изношенной техники. Исходным параметром для экономических расчетов служит производительность, мощность оборудования. К статическим методам оценки экономической эффективности относятся методы сопоставления затрат, прибыли, рентабельности, срока окупаемости. Ограниченность этих методов состоит в том, что в расчетах не учитывается фактор времени - неравноценность денежных сумм, получаемых или выплачиваемых в разные моменты времени. Так, **статическое сопоставление затрат**, применяется тогда, когда одинакового результата можно достичь с помощью различных вложений.

Расчет производится по формуле:

$$S = C + K/p + i \times K/2,$$

где S - общие экономические затраты данного периода, ден. ед.;

C- текущие затраты (без амортизации), ден. ед.;

K- единовременные затраты, ден. ед.;

p - число периодов эксплуатации, лет;

i - процентная ставка в десятичном виде.

Общие экономические затраты равны сумме явных затрат - текущих, включая амортизационные отчисления K/p, и альтернативных затрат в виде неполученных процентов на усредненную величину вложенного капитала  $i \times K/2$

**Статическими критериями** выбора наиболее эффективного варианта инвестиций являются:

- минимум общих экономических затрат,
- максимальная прибыль и рентабельность,
- короткий срок окупаемости.

Относительный показатель **рентабельность** позволяет сопоставить проекты разного масштаба между собой, а также с доходностью других видов деятельности и финансовых инструментов. Целесообразно инвестировать тогда, когда рентабельность данного варианта по крайней мере больше банковской процентной ставки по вкладам.

Статический **срок окупаемости** показывает число лет, за которые вложенный капитал окупится через прибыль. Этот критерий отражает риск инвестирования. Риск состоит в том, что в расчетах используют исходные данные, ориентируясь на текущую обстановку. С течением времени ситуация меняется, поэтому чем короче срок окупаемости, тем меньше вероятность просчетов в планировании.

Для корректного сравнения вариантов необходимо обеспечить их сопоставимость по факторам:

- объем выпуска - для вариантов оборудования с разной производительности оценивают удельные затраты (на 1 тонну, нормо-час, 100 км и т.д.);
- качество продукции - учитывают в ценах и сравнивают ожидаемую прибыль;
- время - неравные по длительности инвестиционные проекты, разновременные притоки и оттоки средств можно сопоставить, применяя динамические методы оценки экономической эффективности.

**Б. Динамические методы оценки эффективности** применяют тогда, когда объем производства, выручка, себестоимость и прочие составляющие притоков и оттоков средств изменяются из периода в период - как например при создании предприятия, когда диапазон планирования невозможно ограничить одним, отдельно взятым периодом.

## Риски и гарантии

### Оценка рисков

Понятие риска, его оценка, прогнозирование и даже управление им - вещь малознакомая для наших предпринимателей, хотя их повседневная деятельность сопряжена с таким уровнем риска, при котором любой западный предприниматель не взялся бы за дело. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием теории вероятностей. Для незначительных проектов достаточен анализ риска с помощью чисто экспертных методов. Главное здесь - не сложность расчетов и не точность вычислений вероятностей сбоев, а умение авторов бизнес-плана заранее выявить все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, источники этих рисков и момент их возникновения. Установив риски, необходимо разработать меры по их сокращению и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Чем глубже вы проработаете эту проблему, тем выше доверие к вам потенциальных партнеров и инвесторов. Верят не тому, кто оптимистически утверждает" что его дело - беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предвидеть проблемы и объяснить, как он собирается выходить из трудного положения.

Возможность возникновения риска, к сожалению, весьма широка: это могут быть изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов и т. д. От вас требуется хотя бы ориентировочно определить, какие риски наиболее вероятны и во что они могут обойтись. Зная это, вы сможете ответить на вопрос: как уменьшить риски и потери? Ответ этот должен состоять из двух разделов: в первом вы указываете, организационные меры профилактики рисков, во втором - свою программу страхования от рисков. Например, при возможности сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих можно проработать альтернативную программу транспортировки необходимых изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

Что касается страхования, то здесь тема для разговора столь обширна, что мы коснемся ее лишь вкратце. К сожалению, в России система страхования развита крайне слабо. Это поражает зарубежных коллег, привыкших подстраховывать каждый свой шаг: от покупки оборудования до обеспечения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют. Открытое и честное обсуждение этого вопроса в бизнес-плане, во-первых, характеризует вас с хорошей стороны как предпринимателя, во-вторых, показывает, что вы проявляете определенную заботу о тех средствах, которые собираетесь



получить от своего партнера. Более конкретно следует обосновать все допущения, которые вы сделали при разработке бизнес-плана, и риск, который в них заложен.

Порассуждайте о таких проблемах, как:

- риск истратить всю наличность до получения заказа на продукт;
- риск снижения цен из-за действий конкурентов;
- возможные тенденции в развитии отрасли;
- риск превышения запланированных уровней
- затрат разработки и производства продукта;
- невыход на намеченный объем продаж;
- срыв графика разработки продукта;
- трудности в поставках сырья и комплектующих;
- трудности в получении банковского кредита;
- риск оказаться без наличности после массового поступления заказов.

Следует отметить, какие из потенциальных проблем являются критическими для успеха предприятия, и описать ваши планы по минимизации влияния неблагоприятных факторов.

Для различных сфер предпринимательства характерен разный уровень риска. Схема данного раздела имеет следующий вид.

*Степень риска коммерческой неудачи для вашей сферы бизнеса зависит от следующих факторов.*

- Относится ли ваш бизнес к уже хорошо освоенной области предпринимательства, новой осваиваемой области или новейшей, неосвоенной области?
- В своей области предпринимательства относится ли ваш бизнес к предприятиям с высоким средним или низким уровнем риска?

*Степень обеспеченности получения и продажи продукта.*

- Укажите вероятность технического успеха в получении продукта.
- Определите долю продаваемого вида продукции от общего объема продукции, предназначенного для продаж.

*Рентабельность вашего дела с учетом риска.*

Приведите прогнозируемую чистую прибыль(эти данные имеются, в разделе "Финансовый план").

- Укажите общие издержки и рассчитайте уровень рентабельности по оптимистическому и пессимистическому показателям.

*Конкретные виды рисков для вашего дела.*

- Перечислите наиболее существенные виды риска, с которыми вы можете встретиться в бизнесе и которые целесообразно страховать (уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке; невыполнение субподрядчиками своих обязательств).
- Перечислите наиболее существенные виды риска, независимые от страхования и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий (связанные с неверным выбором проекта и колебанием конъюнктуры, изменениями цен и спроса; коммерческий риск; финансовый риск; ошибки менеджеров; социальная нестабильность и др.).

*Мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском.*

- К каким страховым организациям и компаниям вы планируете обратиться?
- Какие типы договоров о страховании и на какие суммы вы планируете заключить?
- Намерены ли вы использовать хеджирование для уменьшения возможного ущерба?
- Укажите мероприятия по нестрахуемым видам риска.

## **Приложения к бизнес-плану**

1. Если бизнес является франчайзингом, то приложите соответствующее соглашение.
2. Копии всех относящихся к делу контрактов.

3. Копии деловых соглашений.
4. Любой контракт, связанный с менеджментом.
5. Копии соглашений о техническом обслуживании.
6. Список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий.
7. Список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий.
8. Ваша кредитная карточка и система кредита.
9. Пути приобретения известности.
10. Ежегодный отчет.
11. Копии страховок.
12. Любые патенты и авторские права, которыми вы владеете.
13. Любые другие относящиеся к делу официальные документы.

## **Исходные данные для разработки бизнес-плана**

### **Цель проекта**

Опишите проект, для которого требуется финансирование:

- Какой товар или услугу вы Предлагаете?
- Как будут использованы деньги? Вы собираетесь открыть новое дело или расширить уже существующее?
- Какое влияние окажет финансирование на объем продаж, производство и прибыль?
- Какой наибольший риск несет инвестирование в этот проект?

### **Краткие сведения о предприятии (фирме)**

Представьте краткие сведения о вашем предприятии (фирме):

- Как и для чего было основано ваше предприятие (фирма)?
- Кто является основными акционерами? Что они делают? Имеется ли возможность дополнительного финансирования от существующих в настоящее время акционеров?
- Было ли когда-нибудь ваше предприятие (фирма) государственным? Когда оно было приватизировано? Согласно какому методу?
- Какие достижения имеются у вашего предприятия (фирмы) на сегодняшний день?
- Какие трудности стояли на пути предприятия (фирмы)? Как предприятие (фирма) их преодолело?

### **Основное руководство предприятия (фирмы)**

- Представьте основные данные о руководящих сотрудниках предприятия (фирмы), включая их полные имена, возраст и образование. Расскажите об их опыте работы в данной отрасли и их последнем достижении. Можно также приложить их резюме.
- Подвергалось ли предприятие (фирма) за последний год существенным организационным преобразованиям?
- Какие навыки, отсутствующие у руководящих работников, необходимы для вашего проекта?

### **Описание продукции (товара или услуги)**

- Опишите продукцию (товар или услугу), которую производит предприятие (фирма). По мере возможности избегайте сложных технических терминов:
- Опишите продукцию (товар или услугу) и дайте ее характеристики.
- Как производится продукция (товар или услуга)? Как предоставляется услуга?
- Является ли это необычным или уникальным? Почему?
- Почему ваша продукция (товар или услуга) необходима?
- Какие есть возможности для расширения производства в будущем?
- Какими каналами реализации продукции (товара или услуг) вы пользуетесь?

- Существуют ли какие-то серьезные ограничения с точки зрения охраны окружающей среды, налогообложения и законодательства?
- Какие необходимы патенты, разрешения и/или лицензии?
- Какие помещения и оборудование имеет или арендует предприятие (фирма)?
- В каком техническом состоянии находятся эти здания и оборудование?
- Какое основное оборудование необходимо для производства продукции (товара или оказания услуги)?
- Какое дополнительное имущество и оборудование необходимы для выполнения целей бизнес-плана?

#### ***Поставщики***

- Какое требуется сырье: материалы; комплектующие и покупные изделия (услуги сторонних организаций)?
- Сколько поставщиков имеет предприятие (фирма)? Где они находятся? Производите ли вы закупки за рубежом? В каком количестве?
- Есть ли у вас проблемы с поставками? Как контролируются возможные неувязки; несвоевременность поставок и качество?
- Каков объем производства? Достаточно ли этого для будущего?